



HAL
open science

**SYSTEMES D'INFORMATION RESSOURCES
HUMAINES ET IDENTIFICATION DES
COMPETENCES DISTINCTIVES : RECHERCHE
INTERVENTION AVEC CONCEPTION ET
IMPLEMENTATION D'UN OUTIL DE GESTION
APPLIQUEE A L'ENTREPRISE POULINA GROUP
HOLDING (TUNISIE)**

Sarra Rajhi

► **To cite this version:**

Sarra Rajhi. SYSTEMES D'INFORMATION RESSOURCES HUMAINES ET IDENTIFICATION DES COMPETENCES DISTINCTIVES : RECHERCHE INTERVENTION AVEC CONCEPTION ET IMPLEMENTATION D'UN OUTIL DE GESTION APPLIQUEE A L'ENTREPRISE POULINA GROUP HOLDING (TUNISIE). Gestion et management. Université d'Angers, 2010. Français. NNT: . tel-00648697

HAL Id: tel-00648697

<https://theses.hal.science/tel-00648697>

Submitted on 6 Dec 2011

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.



Année 2010
N° d'ordre 1049

SYSTEMES D'INFORMATION RESSOURCES HUMAINES ET IDENTIFICATION DES COMPETENCES DISTINCTIVES

RECHERCHE INTERVENTION AVEC CONCEPTION ET IMPLEMENTATION
D'UN OUTIL DE GESTION APPLIQUEE A L'ENTREPRISE
POULINA GROUP HOLDING (TUNISIE)

THESE DE DOCTORAT
(Volume 1)

Spécialité : Sciences de Gestion
ECOLES DOCTORALES
DEGEST (Angers) & RASEG (El Manar)

Présentée et soutenue publiquement
le 05 Juillet 2010
à Angers

par : **Sarra RAJHI OUESLATI**

Devant le jury ci-dessous

Jean-Yves Duyck : Rapporteur, Professeur, Université La Rochelle
Albert David : Rapporteur, Professeur, Université Paris-Dauphine
Samia Zouaoui : Examineur, Professeur, Université de Tunis el Manar
Imed Boughzala : Examineur, Maître de conférences, Telecom & Management Sud Paris

Co-directeurs de thèse

Zeineb Ben Ammar Mamlouk : Professeur, Université de Tunis
Marc Bidan : Professeur, Université de Nantes

Noms et coordonnées des laboratoires :
Granem UMR-MA n°49
Ethics ESSEC Tunis

ED 501

ABREVIATIONS

APC: Approche par les compétences
API: Agence de promotion de l'industrie
CBA: Competency-Based Approach
CMMi: Capability Maturity Model integration
CP: Coefficient de pondération
DAS: Domaine d'activité stratégique
La **DRH :** Direction des ressources humaines
Le **DRH :** Directeur des ressources humaines
EAI : Entreprise application integration
ERP : Entreprise resource planning
GRH: Gestion des ressources humaines
MN : Moyenne des notes
MP : Moyenne pondérée
MSCD : Management stratégique des compétences distinctives
MSRH: Management stratégique des ressources humaines
PGH : Poulina Group Holding
PGI : Progiciel de gestion intégrée
RBV: Resource-Based Approach
SAD: Système d'aide à la décision
RH : Ressources humaines
SADC : Système d'aide à la décision collective
SAPD : Système d'aide pour dirigeants
SI : Système d'information
SICD : Système d'identification des compétences distinctives
SICRH : Système d'information et de communication ressources humaines
SIG : Système d'information de gestion
SIPD : Système d'information pour dirigeants
SIRH : Système d'information ressources humaines
SIS : Système d'information stratégique
SMO : Système de management opérationnel
SO : Système opérationnel
STT : Système de traitement des transactions
TIC : Technologies d'information et de communication

FIGURES ET TABLEAUX

FIGURES

Figure 1.1 : Problématique de recherche (Recherche Gap)	6
Figure 1.2 : Positionnement épistémologique et méthodologie de recherche	19
Figure 3.1 : L'identification des compétences distinctives : une démarche scientifique	80
Figure 3.2 : Domaines fonctionnels	88
Figure 3.3 : Démarche d'identification des compétences distinctives assistée par les SICRH	95
Figure 4.1 : La recherche-intervention comme cadre intégrateur des démarches de recherche en sciences de gestion	115
Figure 5.1 : Grille d'évaluation pour l'utilisation du logiciel HR Access	153
Figure 5.2 : Autoévaluations ou évaluations du type « A »	155
Figure 5.3 : Evaluation du type « S » par les responsables opérationnels	156
Figure 5.4 : Evaluation du type « S » par les responsables fonctionnels	156
Figure 5.5 : Evaluation du type « D »	157
Figure 5.6 : Exemple de rapport d'exploration 2	159
Figure 5.7 : Exemple de rapport d'évaluation 2	162
Figure 5.8 : Grille de lecture du référentiel des compétences	163
Figure 6.1 : Mise sur pieds d'un programme d'acquisition des compétences fondamentales	188
Figure 6.2 : Classification « B. Adel » utilisateur MFG Pro/ Production	193
Figure 6.3 : Classification « B. Fethi » utilisateur MFG Pro/ Stock	194
Figure 6.4 : Classification « B. Fethi » utilisateur Qualipro XL	195

TABLEAUX

Tableau 1.1 : Définitions du concept système d'information	15
Tableau 1.2 : Définitions du SIRH et d'Intranet	17
Tableau 2.1 : RBV et CBA ; principales divergences	53
Tableau 3.1 : Architecture systèmes d'information et courant de pensée stratégique	103
Tableau 4.1 : Formalisation et contextualisation du changement dans quatre démarches de recherche	114
Tableau 4.2 : Caractère qualitatif de la recherche-intervention	124
Tableau 5.1 : Exemple de rapport d'exploration 1	157
Tableau 5.2 : Exemple de rapport d'évaluation 1	161
Tableau 5.3 : Tableau récapitulatif de la classification des compétences	166

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

Chapitre I Fondements théoriques à l'épreuve de l'actualisation des pratiques de gestion des compétences

Introduction

I. Origine et évolution du concept de compétence

II. Genèse et évolution du champ de l'analyse stratégique : vers une approche par les compétences

III. Préambule sur les systèmes d'information

IV. L'évaluation du personnel à l'épreuve de l'identification des compétences clés

Conclusion

Chapitre II Systèmes d'Information Ressources Humaines et identification des compétences distinctives : Construction du mythe rationnel

Introduction

I. Structure de la démarche d'identification des compétences distinctives : Une démarche scientifique

II. Démarche d'identification des compétences distinctives et systèmes d'information ressources humaines

III. Identification des compétences distinctives, architecture systèmes d'information et courant de pensée stratégique

Conclusion

Chapitre III Opérationnalisation du dispositif d'identification des compétences distinctives assistée par les SICRH

Introduction

I. Méthodologie de recherche

II. Attributs de choix du terrain et spécification du niveau d'analyse

III. Instrumentation et techniques d'investigation

IV. Présentation de l'entreprise « Poulina Group Holding »

V. Rôles de l'intervenant-chercheur dans son approche du terrain

Conclusion

Chapitre IV Pilotage du changement et présentation des résultats

Introduction

I. La phase expérimentale : Phase d'introduction du changement

II. définition d'un ensemble simplifié de logiques d'action : Préparation du changement

III. processus de changement : Conception et implémentation de l'outil de gestion

Conclusion

Chapitre V Discussion : Déroulement de l'intervention et résultats de la recherche

Introduction

I. Conditions de déroulement de l'intervention dans l'entreprise PGH

II. Discussion des résultats de la recherche

Conclusion

CONCLUSION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

1. PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE

1.1 Perception du problème à partir de la littérature

1.2 Perception du problème à partir du terrain de recherche

2. QUESTION DE RECHERCHE

3. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

4. INTERET DE LA RECHERCHE

4.1 Intérêt théorique de la recherche

4.2 Intérêt pratique de la recherche

4.3 Intérêt méthodologique de la recherche

5. POSITIONNEMENT THEORIQUE DE LA RECHERCHE

5.1. Les compétences distinctives

5.2. Les systèmes d'information

6. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET CHOIX METHODOLOGIQUES

6.1. Réflexion sur le positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche

6.2. Principes épistémologiques et méthodologiques de la recherche-intervention

7. STRUCTURE DE LA RECHERCHE

La première moitié des années 1990 a constitué une période de transition dans le monde des affaires et plus particulièrement dans le champ du management stratégique. Un bouleversement des logiques d'action dans l'environnement socio-économique mondial a été à l'origine de cette transition. Ce bouleversement dont les principaux déterminants portent sur l'écrasement des barrières institutionnelles à l'origine de l'apparition de nouveaux pôles industriels, la privatisation des grandes industries de l'infrastructure tel que le secteur de la télécommunication, le changement des attentes et des intérêts des consommateurs (Prahalad et Hamel 1994) a conduit à un basculement des mots d'ordre qui s'inscrivent désormais dans trois principaux registres à savoir flexibilité, réactivité et innovation.

Durant les années 1980, le paradigme dominant dans l'analyse stratégique était le modèle environnemental de l'avantage compétitif (Barney 1991). Les entreprises se référaient alors au modèle des cinq forces de compétitivité introduit par Porter 1980 et procédaient dans leur analyse de la compétitivité à l'étude des opportunités et menaces présentées par leurs secteurs d'activité. Ce modèle qui part du principe de « l'homogénéité » des ressources présuppose que les entreprises appartenant à une même industrie sont identiques en termes de ressources disponibles et de stratégies à poursuivre. Ce modèle a prévalu dans le cadre d'un environnement stable où les firmes subissaient l'incertitude occasionnelle voire même exceptionnelle de leur environnement. Une structure fortement hiérarchique, du type pyramidal était le mode d'organisation typique des entreprises évoluant dans ce type d'environnement (Miles et Snow 1995). Le personnel constituait alors un actif parmi d'autres dont la gestion est centralisée au niveau d'une direction ou d'un service bien déterminé. Les systèmes d'information présents avant les années 1990 jouaient un rôle purement administratif. Venkatraman et al. 1993 parlent d'un « rôle traditionnel de back office ». La technologie Internet avec ses vertus en termes de communication à distance et d'échange d'information instantanée ainsi que les progiciels de gestion intégrée au niveau de l'entreprise n'étaient pas encore vulgarisés (Abecassis-Moedas et Benghozi 2007).

Toutefois, à partir du début des années 1990, certains attributs qui ne faisaient pas l'objet d'intérêt particulier auparavant ont conquis le champ de l'analyse stratégique. Ayant commencé à entrevoir l'intérêt de la notion de ressources dans l'analyse de la compétitivité, les auteurs en sciences de gestion se sont penchés sur cette notion, mettant en relief l'impertinence de préconiser à l'homogénéité des ressources dans un environnement où la spécificité des ressources et des interactions qui les caractérisent constituent un levier de compétitivité pour les firmes (Penrose 1959 citée par Koenig 1999, Tywoniak 1997, Barney

1991). Cette approche par les ressources a été initiée par Wernerfelt 1984 qui s'est basé sur les travaux de Penrose 1959 (Koenig 1999), et a pris de l'essor durant les années 1990 avec Barney 1991, Amit et Scoemaker 1993, Barney et Wright 1998 etc.

Les principes de cette approche ont constitué les prémisses d'une nouvelle discipline dans le champ de la gestion des ressources humaines à savoir le management stratégique des ressources humaines. Les tenants de cette discipline considèrent que les ressources humaines sont les ressources intangibles de l'entreprise ayant le potentiel stratégique le plus élevé, mesuré par quatre principaux indicateurs développés par Barney 1991 à savoir la valeur, la rareté, l'imitabilité et la substituabilité.

Plusieurs courants de recherche ont enrichi le champ du management stratégique des ressources humaines dont l'approche par la congruence « fit » (introduite par Baird et Meshoulam 1988 et reprise par Becker et Gerhart 1996 ; Wright et Snell 1998), l'approche par les connaissances (Arrègle 1995 ; Wright, Dunford et Snell 2001) et l'approche par les compétences distinctives « core competence » introduite par Prahalad et Hamel 1990 et dans laquelle s'inscrit l'essentiel de cette recherche (Wright et Mc Mahan 1992 ; Delery et Doty 1996 ; Yeung et Berman 1997 ; Harel et Tzafrir 1999 ; Ferris et al. 1999 ; Wright et Boswell 2002 ; Youndt et Snell 2004 etc.).

Afin d'adhérer à cette nouvelle discipline (le management stratégique des ressources humaines) dont l'objectif est de permettre aux entreprises de profiter du potentiel stratégique de leurs ressources humaines, certains auteurs appellent à l'actualisation voire au dépassement de la logique de gestion des ressources humaines classique par l'adoption d'un nouveau modèle qu'ils désignent par « *Human Investment Model* » ou modèle de l'investissement humain, plus à même de répondre aux nouveaux attributs de la compétitivité axés sur une exploitation optimale des ressources stratégiques que sont les compétences (Miles et Snow 1995). Ces mêmes auteurs appellent par cette occasion à la reconfiguration de la structure organisationnelle et mettent l'accent sur l'intérêt d'opter pour une organisation flexible du type « *sphérique* » qui permette la rotation des ressources et des compétences et leur redéploiement afin de répondre aux impératifs de réactivité et d'anticiper voire de créer l'incertitude en temps opportun. D'une manière concomitante, Venkatraman et al. 1993 mettent l'accent sur les évolutions exponentielles qui ont touché aux systèmes d'information et aux technologies de la communication et le rôle qu'ils jouent en tant que support de la stratégie de l'entreprise. Ces derniers auteurs mettent en exergue l'intérêt de considérer cette

complémentarité entre la stratégie de l'entreprise et le rôle stratégique des technologies de l'information et de la communication.

1. PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE

Dans le présent travail de recherche, le problème ou « research gap » constaté a été perçu sur deux principaux volets, le premier théorique à partir d'une revue de la littérature, confirmé ensuite sur le plan empirique à partir de notre terrain de recherche.

1.1 Perception du problème à partir de la littérature

Ayant introduit l'approche par les compétences distinctives en 1990, qui a retenu l'attention d'une multitude d'auteurs et a fait l'objet de travaux et de développements importants (P.J.H. Schoemaker 1992 ; Y. Doz 1994 ; C.M. Hagan 1996 ; H. Scarbrough 1998 ; Ulrich et Smallwood 2004...), Prahalad et Hamel ont proposé en 1995 un processus pour le « management stratégique des compétences fondamentales » constitué de quatre étapes. Bien qu'il s'agisse d'une tentative d'opérationnalisation dont l'objectif est de tirer profit de l'approche par les compétences distinctives introduite en 1990, ce processus n'a pas fait l'objet de développements notables dans la littérature en sciences de gestion. Ceci peut être expliqué, à notre sens, par deux principales raisons.

- La première étape du processus de management stratégique des compétences distinctives est « l'identification des compétences distinctives ». Cette étape constitue toujours un handicap en sciences de gestion. En effet, si l'approche par les ressources et les compétences a fait l'objet de travaux abondants, la question de leur identification, bien qu'elle constitue une étape clé, demeure peu abordée par la littérature (Doz 1994 ; Rouby et Thomas 2004 ; Bowman et Ambrosini 2007).
- Telle que décrite par Hamel et Prahalad 1995, l'étape d'identification des compétences distinctives revêt deux limites notables (figure 1.1), la première a trait à la longueur de cette démarche et aux efforts considérables qu'elle impose à la direction générale, notamment dans le cadre d'une grande entreprise. Selon les termes de ces auteurs :

« Pour aboutir à une définition commune, créative et pénétrante de ce que sont les compétences fondamentales, il faut vraisemblablement compter des mois entiers dans une grosse entreprise. [...] Les compétences fondamentales sont l'âme de l'entreprise et doivent, en tant que telles, faire partie intégrante du processus général de gestion ». p.238

La seconde limite est relative à la carence en termes d'outils méthodologiques avérés constatée dans la démarche décrite par ces deux auteurs. Rouby et Thomas 2004 mettent l'accent sur ce déficit méthodologique et soulignent :

« Si les phases de recensement puis d'identification des compétences organisationnelles-clés s'avèrent cruciales, il n'existe pas véritablement d'outils méthodologiques avérés. En effet, s'ils reconnaissent l'intérêt d'une codification des compétences organisationnelles, les auteurs de la théorie des compétences fondamentales donnent tout au plus quelques indications génériques qu'ils présentent comme des principes de base à respecter ».

De leur côté, ces deux derniers auteurs limitent leurs propos à une expérience qui vise à « cartographier les compétences du réseau Télécom Sophi Politain » dans le cadre d'un projet dénommé « Knowledge Management Platform (KMP) ». Ils ne proposent pas de méthodologie générale

Ainsi, si en dépit de la charge de travail importante et des engagements de la direction générale, les entreprises décident d'engager une démarche d'identification des compétences distinctives, l'absence de méthodologie avérée constitue certainement une entrave pour entreprendre ce type de projet.

1.2 Perception du problème à partir du terrain de recherche

Les constats théoriques présentés ci-dessus ont été confirmés sur notre terrain de recherche. En effet, à travers notre première approche de l'entreprise Poulina Group Holding, grande entreprise tunisienne d'envergure, nous avons constaté un blocage dans le déroulement du projet dénommé « Approche par les compétences (APC) » mis en œuvre depuis plus d'une année par les responsables du groupe au niveau de la holding. Ce projet a pour objectif l'élaboration d'une cartographie de compétences générale pour tout le groupe. Faute de méthodologie claire, l'équipe responsable de la réalisation du projet n'arrive pas à clore la première étape de ce projet. D'où l'intérêt de notre recherche perçu par les responsables du groupe qui ont approuvé notre intervention compte tenu de leurs besoins et attentes.

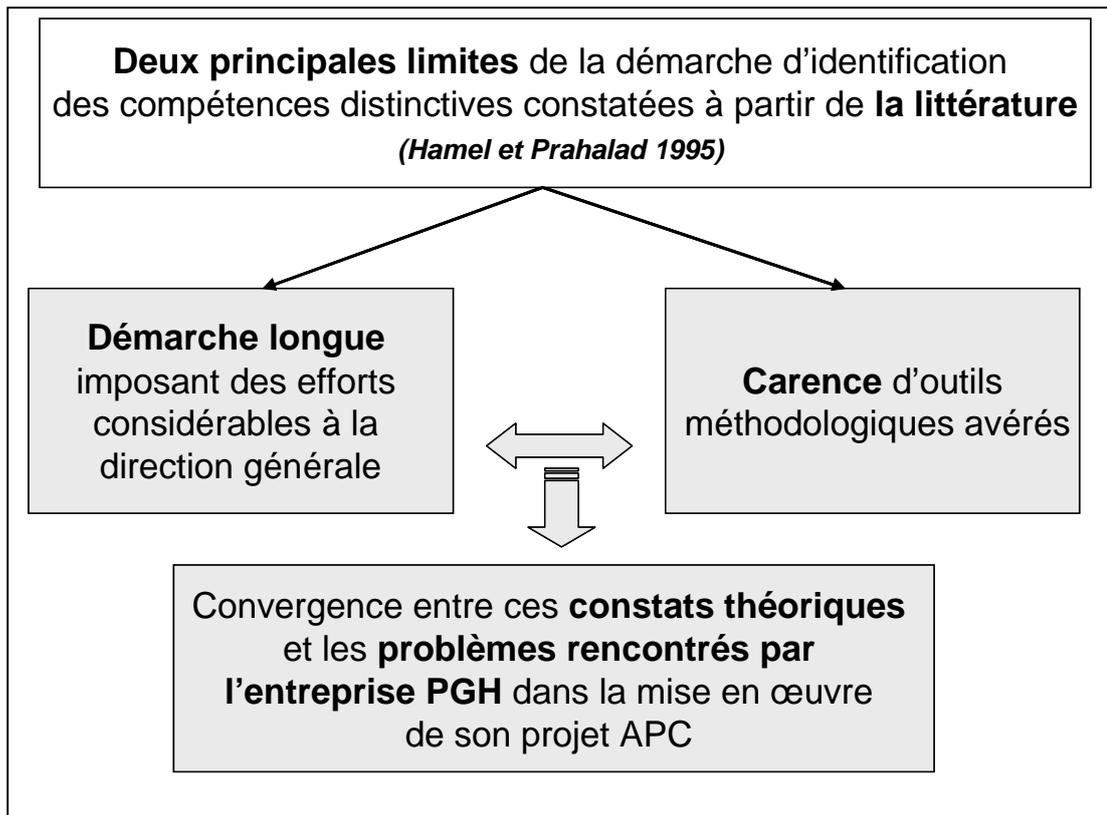


Figure 1.1 Problématique de recherche (Research Gap)

2. QUESTION DE RECHERCHE

Le problème étant lié à la longueur de la démarche d'identification des compétences distinctives due au volume important d'informations en termes de compétences détenues par tous les acteurs, que la direction générale est appelée à traiter afin d'en réaliser une classification et d'élaborer une cartographie de compétences distinctives, et ce en l'absence d'une méthodologie avérée. En effet, faisant référence à la démarche d'identification des compétences distinctives, Hamel et Prahalad 1995 p.238 affirment :

« Les premiers essais se caractérisent par une tendance à établir une liste interminable de technologies et de capacités, dont certaines seulement sont fondamentales. »

Les systèmes d'information est par définition un support pour le recueil, le traitement, le stockage et la diffusion de l'information afin d'aider à la prise de décision (Laudon et Laudon 2006). La prise en compte des fonctionnalités permises par ces outils et de leurs vertus en termes de compression du temps (par l'automatisation du traitement des données), de compression de l'espace (par l'échange instantanée d'informations à travers le monde), d'expansion de l'information stockée (en termes de capacité colossale de stockage de données

dans des supports à la taille de plus en plus réduite) et de flexibilité d'usage pourrait constituer une solution appropriée à ce double problème (Reix 1999).

En effet, avec la complexité accrue de l'environnement et le rythme de changement intensif que vivent les organisations aujourd'hui, une démarche d'identification des compétences distinctives qui ne tient pas compte des avantages offerts par les systèmes d'information et les technologies de communication appliqués à la gestion des ressources humaines risque de générer une perte de temps inestimable pour la direction générale avec des résultats approximatifs et un manque de précision.

Dès lors la principale question à laquelle nous nous proposons de répondre à travers ce travail de recherche peut être formulée de la façon suivante :

Comment les Systèmes d'Information Ressources Humaines peuvent-ils être mobilisés dans l'identification des compétences distinctives ?

3. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Le processus de management stratégique des compétences distinctives étant constitué de quatre étapes à savoir l'identification, l'acquisition et développement, le déploiement et redéploiement et enfin la protection et défense des compétences distinctives, le bon déroulement de chacune de ces étapes est conditionné par la rigueur et la pertinence avec laquelle a été réalisée l'étape précédente. Sur ce, il est clair que l'étape de l'identification des compétences distinctives (première étape du processus), qui consiste à dresser l'inventaire des compétences distinctives dont dispose l'entreprise réellement à un instant donné, constitue la clé de l'aboutissement de tout le processus. Dans ce sens Rouby et Thomas 2004 soulignent que « dans cette perspective de valorisation des compétences à travers l'échange et la combinaison, leur codification devient une étape-clé ».

L'objectif de cette thèse consiste alors à profiter des possibilités offertes par le recours aux systèmes d'information et aux technologies de communication appliqués à la gestion des ressources humaines afin de proposer une méthodologie d'identification des compétences distinctives permettant la répartition des différentes phases de la démarche entre la plupart des acteurs, à travers toute l'organisation.

Pour la réalisation de la seconde étape d'acquisition et de développement des compétences distinctives Hamel et Prahalad 1995 proposent de concevoir une matrice de quatre cases sur la base de laquelle les besoins de l'entreprise en termes d'acquisition et de développement des compétences seront déterminés. A ce niveau intervient l'intérêt de disposer d'un référentiel de compétences distinctives précis et rigoureux, faisant état des compétences dont dispose réellement l'entreprise afin de permettre à celle-ci d'avoir une idée précise et globale sur ses atouts présents et de déterminer ses besoins futurs en termes de compétences, compte tenu de ses orientations stratégiques, et d'asseoir ainsi un plan d'acquisition et de développement des compétences distinctives cohérent et ciblé.

Faisant référence à la cartographie des compétences distinctives, Hamel et Prahalad 1995 p.238 soulignent l'intérêt de l'identification des compétences distinctives dans la réussite de l'étape de déploiement et de redéploiement de ces compétences en disant « *cette classification étant consultable grâce à une base de données générale, n'importe quel animateur de projet peut rapidement trouver la compétence et la personne adéquate. Une telle transparence est indispensable dès lors que l'on veut pleinement exploiter et réutiliser les atouts de toute la firme* ». Les auteurs évoquent dans ce sens la notion de « *recrutement transversal* ». Ce croisement des compétences résulte à un métissage par la mise en commun des compétences et des connaissances à l'origine d'une dynamique d'apprentissage et de désapprentissage et par conséquent à la construction d'une compétence collective, voire même organisationnelle déterminante pour la réalisation et le maintien de l'avantage compétitif.

Arrivées à ce stade, les entreprises ont intérêt à protéger et à défendre ce patrimoine précieux ainsi constitué. Il s'agit de la dernière étape du processus sur laquelle les auteurs ont mis l'accent et ont proposé certains principes et idées qui aident à sa réalisation.

Etant donnée l'importance de la première étape du processus de management stratégique des compétences distinctives dans l'aboutissement de tout le processus, la démarche d'identification des compétences distinctives proposée par Hamel et Prahalad une quinzaine d'années auparavant doit être reconsidérée et actualisée.

4. INTERET DE LA RECHERCHE

Dans un contexte de mondialisation, où flexibilité et réactivité constituent les principales caractéristiques des entreprises compétitives, les compétences distinctives constituent un levier important de compétitivité. Afin de tirer profit de ce potentiel vital, les

entreprises ont intérêt à envisager le management stratégique des compétences distinctives comme un mode de gestion des compétences dont l'identification constitue une étape clé. Ainsi, l'étude de ce processus et en particulier de cette première étape revêt un intérêt qui se manifeste sur trois principaux volets : théorique, pratique et méthodologique.

4.1. Intérêt théorique de la recherche

Bien que l'approche par les ressources, et son extension récente, par les compétences distinctives, ont été largement abordées et développées par la littérature en sciences de gestion, rares sont les travaux qui traitent de l'identification de ces ressources et de ces compétences (Pan et al. 2007 ; Bowman et Ambrosini 2007). La raison évoquée est généralement la tacite de ces ressources et de ces compétences stratégiques qui se manifestent souvent sous une forme combinée.

Par ailleurs, l'identification des compétences distinctives étant la première étape du processus de management stratégique des compétences distinctives, mérite de faire l'objet de plus d'intérêt de la part des auteurs en sciences de gestion. En effet, dans le contexte actuel, la mise en œuvre de ce processus, qui vise à opérationnaliser une approche aussi pertinente que l'approche par les compétences distinctives d'un point de vue stratégique, permettrait aux entreprises d'optimiser la gestion de ces compétences et de planifier leurs actions d'une manière ciblée, réfléchi et cohérente en vue d'assurer leur compétitivité.

Toutefois, et vu les limites constatées dans la démarche d'identification des compétences distinctives proposée en 1995 par Hamel et Prahalad, notamment en termes de longueur de la démarche et de déficit méthodologique, il serait tout à fait légitime que les dirigeants d'entreprises y renoncent, et abandonnent par la même tout le processus de management stratégique des compétences distinctives.

D'un point de vue théorique, ce travail de recherche consiste à proposer une démarche d'identification des compétences distinctives assistée par les systèmes d'information et de communication ressources humaines visant à actualiser la démarche proposée une quinzaine d'années auparavant. Au sens de Piaget, repris par A. David 2000, « *la connaissance n'est pas la découverte des nécessités mais l'actualisation des possibles* ».

Pour ce faire, il y aura lieu de dépasser le cloisonnement classique selon lequel le caractère stratégique de la compétence dépend du niveau dans lequel elle s'inscrit (individuel, collectif ou organisationnel), de décomposer les systèmes de compétences présents dans l'entreprise, de comprendre les éléments qui sous-tendent ces combinaisons, et de les

construire d'un manière plus pertinente, plus ciblée et plus cohérente avec les orientations stratégiques de l'entreprise.

Deux principaux domaines seront par conséquent mobilisés : le domaine du management stratégique des ressources humaines (MSRH) et le domaine des systèmes d'information (SI). Encore une fois l'accent sera mis sur l'apport des systèmes d'information au champ des sciences de gestion à travers l'enrichissement incessant du domaine de MSRH par le développement des systèmes d'information ressources humaines.

Le dispositif d'identification des compétences distinctives assistée par les SICRH proposé sera structuré sur la base d'une approche scientifique (la démarche de résolution des problèmes selon l'approche systémique) plutôt que sur la réflexion et l'intuition des dirigeants. Etant inscrit dans une méthodologie propre à la recherche-intervention, ce dispositif qui constitue le « mythe rationnel » de notre recherche doit être perçu comme une ligne de conduite dont la logique sous-jacente permettra l'élaboration d'un nouvel outil d'identification des compétences distinctives compte tenu des propriétés de l'entreprise dans laquelle il sera déployé, en termes de besoins, de structure organisationnelle et d'architecture systèmes d'information.

4.2 Intérêt pratique de la recherche

Loin d'être contemplatives, les sciences de gestion, de par leur orientation à l'action, se placent du côté des sciences normatives.

« Les sciences de gestion auraient vocation à analyser et à concevoir les dispositifs de pilotage de l'action organisée [...], les sciences de gestion sont des sciences d'ingénierie et non de simple observation » (A. David 2000 p.99)

Conformément à cette visée pragmatique, cette recherche revêt un intérêt pratique dont les principaux bénéficiaires sont les dirigeants d'entreprises. Sa contribution managériale consiste à proposer une méthodologie pour l'élaboration d'un outil d'identification des compétences distinctives supporté par le recours aux systèmes d'information et de communication ressources humaines. Cette méthodologie est dictée par la logique sous-jacente au mythe rationnel développé dans le second chapitre et présenté par la figure 3.3, dont l'objectif est de permettre aux dirigeants d'engager une démarche d'identification des compétences distinctives dans laquelle chaque niveau hiérarchique a un rôle à jouer. Chose qui rend possible la répartition des efforts occasionnés par la mise en œuvre d'un tel projet

entre la plupart des acteurs et permet ainsi d'alléger la tâche à la direction générale. Ce dispositif permet, en outre, de réduire le délai de réalisation de la démarche, de par la compression du temps et de l'espace permise par les systèmes d'information, d'éviter le recours aux intuitions et aux extrapolations, notamment dans le cadre d'un éclatement géographique et organisationnel important, et de fonder tout le raisonnement sur une démarche scientifique (inspirée de la démarche de résolution de problèmes dans l'approche systémique et du processus de prise de décisions introduit par H.Simon 1988) supportée par les outils d'aide à la décision, garantissant ainsi l'obtention d'un référentiel de compétences distinctives précis et rigoureux sur la base duquel des actions en termes d'acquisition, de développement, de redéploiement et de protection seraient envisagées d'une manière ciblée et cohérente avec la stratégie de l'entreprise.

4.3. Intérêt méthodologique de la recherche

La principale méthode de recherche adoptée dans cette thèse est la **recherche-intervention**. Il s'agit d'une méthode relativement récente en Sciences de Gestion, introduite par Hatchuel et Molet en 1986. Cette méthode, de par son principe de *scientificité*, confère au chercheur une attitude critique dans ce sens où, selon les termes de David 2000 p.203, « *elle ne se limite pas au repérage des régularités dans l'univers étudié* ».

Cette méthode de recherche se caractérise par sa visée transformative et ne se contente pas d'un degré de complétude descriptif ou explicatif (Savall et Zardet 2004). De par son ambition de produire des connaissances à la fois scientifiques génériques et pratiques pragmatiques, la recherche-intervention s'inscrit dans le plus haut degré de complétude de la recherche à savoir le niveau prescriptif qui intègre les dimensions descriptive et explicative et qui vise à « *proposer des actions ou des transformations pour modifier l'état des choses observées* ».

Cette méthode de recherche qui constitue, selon David 2000, un cadre intégrateur des démarches de recherche en sciences de gestion, revêt un certain nombre de principes épistémologiques spécifiques et de pratiques propres à sa mise en œuvre. Il s'agit là d'un aspect innovant de cette démarche. Ainsi, la démarche de recherche proposée par Hatchuel et Molet 1986 et reprise par David 2000 se résume dans "les cinq étapes du processus de recherche-intervention avec conception et implémentation d'outil de gestion" à savoir la phase de *perception du problème*, la phase de *conception d'un mythe rationnel*, la phase

d'intervention et d'interaction, la phase de définition d'un ensemble simplifié de logiques d'action et la phase relative au processus de changement.

5. POSITIONNEMENT THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Cette thèse étant inscrite dans les sciences de gestion, il est à noter que le mot « gestion » en lui-même renvoie à l'action « *le terme même de gestion désigne une action, le fait de gérer, d'engager des moyens au sein d'un ensemble organisé aux fins de réaliser le but que se propose d'atteindre ceux qui les ont acquis* (Savall et Zardet 2004 p.29).

En effet, loin d'être contemplatives, les recherches en sciences de gestion revêtent généralement une dimension normative dans ce sens où leur objectif ultime consiste à apporter des solutions pour l'amélioration des performances de l'entreprise. Ceci n'empêche le chercheur en sciences de gestion de se positionner dans un cadre théorique mobilisant des concepts bien déterminés apportant le soutien et la crédibilité nécessaires au déroulement de ses travaux et lui permettant de se tracer une ligne directrice afin de réaliser ses objectifs et de répondre à ses questions de recherche. « *Toute recherche s'inscrit dans un courant de pensée, une 'méta-théorie' qui représente un paradigme. [...] Toute recherche s'inscrit dans différents paradigmes d'ordres différents qui s'emboîtent les uns aux autres.* » (Savall et Zardet 2004 p.55).

Popper 1990 (cité par Savall et Zardet 2004 p.33) met l'accent sur l'intérêt de la théorie et la légitimité d'adopter une démarche hypothético-déductive. Selon lui « *une théorie de la science qui rejette la méthode hypothético-déductive en nous expliquant que les théories scientifiques sont redondantes, une telle théorie est 'complètement inadéquate' ; exactement au même titre qu'une théorie qui nous dit qu'il est impossible d'apprendre par l'expérience. [...] Les théories, loin d'être des hypothèses librement inventées, sont inférées au moyen de la règle inductive.* ».

Ainsi, afin de construire notre cadre conceptuel, nous avons oeuvré à mobiliser les théories et concepts ayant un lien conséquent avec notre problématique. Ce travail de recherche s'inscrit ainsi dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines et plus précisément du Management Stratégique des Ressources Humaines. L'approche par les compétences distinctives, extension de l'approche par les ressources, constitue le sous-domaine sur lequel portera l'essentiel de la présente recherche qui s'intéressera plus particulièrement au processus de management stratégique des compétences distinctives proposé par Hamel et Prahalad 1995. Notre apport portera sur le déploiement des systèmes

d'information et des technologies de communication appliqués à la gestion des ressources humaines pour l'identification des compétences distinctives.

5.1. Les compétences distinctives

Initié par Prahalad et Hamel 1990, le concept de *Core Competence* connaît une multitude de traductions et a été défini de différentes manières selon des perspectives d'appréhension différentes. Initialement ces deux auteurs ont entendu les compétences distinctives ou fondamentales (il s'agit des deux traductions que nous retiendrons au niveau de cette recherche) comme suit « *les compétences distinctives sont constituées par la communication, l'implication et un engagement profond dans le travail à travers les frontières de l'organisation. Elles impliquent plusieurs niveaux d'acteurs et toutes les fonctions* ».

En 1994, ces mêmes auteurs ont précisé qu'il s'agit d'une « *grappe de talents et de technologies qui permettent à l'entreprise de réaliser une valeur ajoutée pour ses clients* » (Hamel et Prahalad 1994 cités par Hagan 1996). Ces deux auteurs ajoutent que « *les compétences distinctives constituent les racines de la compétitivité et les produits et services, ses fruits* » (cités par Scarbrough 1998).

Selon Teece, Rumelt, Dozi et Winter 1994, repris par Coutinet 1999, « *la notion de compétence foncière ou centrale constitue la base des capacités concurrentielles d'une firme dans une activité particulière* ». Durand 2000 ajoute que « *l'idée même de compétence clé vient des recombinaisons de compétences qui permettent à l'entreprise de concevoir, fabriquer et distribuer des produits et services différents pour des clients sur divers marchés* ».

A travers ces multiples définitions, nous pouvons entrevoir la largeur du thème des compétences distinctives et la difficulté de leur identification qui constitue jusqu'à nos jours une entrave importante à leur gestion. Y. Doz 1994 reconnaît cette difficulté et note que « *les ressources et les compétences sont difficiles à identifier, à isoler et à mesurer (parce qu'elles sont souvent tacites, inimitable, collectives, profondément ancrées, interactives et intégratives)* ». L'idée de l'identification est de décortiquer ces compétences afin de mieux les connaître et d'en reconstituer des combinaisons plus pertinentes.

Dans la présente thèse, nous avons choisi d'aborder ce sujet avec toutes les difficultés qu'il suppose, notre intérêt portera essentiellement sur l'identification de l'aspect humain des compétences distinctives compte non tenu de l'aspect relatif aux technologies étant donné que

l'essentiel de la tacite et de l'ambiguïté se trouve au niveau de l'aspect humain de la compétence vu son caractère évolutif et les phénomènes d'apprentissage et de désapprentissage auxquels elle est soumise en permanence. Pour ce faire, nous retiendrons dans cette thèse la définition suivante des compétences distinctives, inspirée des différentes définitions attribuées à ce concept dans la littérature :

Les compétences distinctives sont les qualités et les capacités professionnelles critiques pour la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ce type de compétences est présent à travers toutes les fonctions.

Les individus qui détiennent ce type de compétences à travers l'organisation sont sans doute des acteurs clés dans l'entreprise ou du moins dans leurs fonctions.

La plupart des auteurs qui ont traité de l'approche par les compétences distinctives préconisent que cette approche doit son caractère stratégique à son appréhension de la compétence dans sa dimension collective voire organisationnelle (Rouby et Thomas 2004). Or, dans un contexte où les compétences distinctives constituent un levier important de la compétitivité de la firme, le développement d'une compétence collective ou organisationnelle distinctive doit être pensée comme le fruit d'un processus intentionné, ciblé, réfléchi et cohérent avec la stratégie de l'entreprise plutôt que comme le fruit du hasard. Pour ce faire, une étape préalable incontournable est l'identification rigoureuse et précise des compétences distinctives détenues par les individus. A ce niveau, nous défendons l'idée selon laquelle, étant donné qu'il s'agit de la première étape du processus de management stratégique des compétences distinctives qui conditionne l'aboutissement du processus et l'exploitation optimale de ces compétences, l'identification des compétences distinctives individuelles s'inscrit dans le domaine du management stratégique des ressources humaines et constitue un levier important de la compétitivité des entreprises.

5.2. Les systèmes d'information

Une multitude de définitions a été attribuée au concept de système d'information

Laudon et Laudon (2006)	Un système d'information est un ensemble de composantes interreliées qui recueillent de l'information, la traitent , la stockent et la diffusent afin d'aider à la prise de décision , à la
-------------------------	---

	coordination et au contrôle au sein de l'organisation.
Reix et Rowe (2002) (cités par Marciniak et Rowe 2005)	Un système d'information est un système d'interprétations d'un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies et des modes opératoires.
Andreu, Ricart et Valor 1992 (cités par Kéfi et Kalika 2004)	Les systèmes d'information sont des processus qui collectent des données structurées conformément aux besoins d'une organisation, qui stockent, traitent et distribuent les informations nécessaires au fonctionnement de cette organisation, notamment aux activités de management et de contrôle, et qui jouent de ce fait un rôle de support aux processus de décision organisationnels.
O'Brien, Marion et Saint-Amant (1995)	Un système d'information utilise des ressources humaines, (utilisateurs finals et informaticiens), du matériel (machines et supports) et des logiciels (programmes et procédures) pour accomplir des fonctions de saisie, de traitement, de sortie, de stockage et de contrôle qui servent à convertir en produits informatiques des ressources en données. »

Tableau 1.1. *Définitions du concept Système d'Information*

Les systèmes d'information peuvent être manuels (reposant sur l'utilisation du papier et du crayon) ou informatisés (utilisant le matériel informatique, les logiciels et les techniques de télécommunication). Notre intérêt dans ce travail de recherche portera sur le second type de systèmes d'informations (les systèmes d'information informatisés) qui seront appréhendés comme un support pour l'actualisation et l'opérationnalisation de la démarche d'identification des compétences distinctives. En effet, c'est le recours aux systèmes d'information et aux technologies de communication qui permettra la répartition des tâches relatives à la démarche d'identification des compétences distinctives et sa décentralisation à travers les différentes fonctions. La plupart des acteurs de l'entreprise se partagera l'effort de l'élaboration d'un référentiel de compétences distinctives. La contribution de chaque acteur dépend de son niveau hiérarchique et du type de système d'information dont il dispose.

« L'information requise par les gestionnaires est directement fonction du niveau hiérarchique de gestion et de la possibilité de structurer les situations décisionnelles auxquelles ils doivent faire face ». (O'Brien et al. 1995 p. 367)

Par ailleurs, nous supposons dans le cadre de cette recherche que les acteurs dans les organisations acceptent le recours aux systèmes d'information dont ils perçoivent d'emblée l'utilité définie comme « le degré auquel une personne croit que l'utilisation d'un système déterminé pourrait améliorer sa performance au travail » et la facilité d'usage entendue comme « le degré auquel une personne croit que l'utilisation d'un système déterminé serait dépourvue d'effort » (Davis 1989).

Dans la dernière phase de la démarche d'identification des compétences distinctives, il sera question d'avoir recours, au-delà des systèmes d'information, aux technologies de communication appliquées à la gestion des ressources humaines, matérialisées par les Intranets Ressources Humaines qui constituent un support pour la diffusion du référentiel des compétences distinctives élaboré. Nous évoquerons alors la notion de Systèmes d'Information et de Communication Ressources Humaines SICRH (Barthe et Gonçalves 2001) qui regroupe à la fois les fonctionnalités et Systèmes d'information Ressources Humaines SIRH et celles de Intranets RH.

SIRH Biétry (2002)	Les SIRH sont par nature des solutions horizontales. Ils ont vocation à embrasser plusieurs, voire tous les aspects de la fonction ressources humaines.
Intranet Courbon (1998) (cité par Matmati 2002)	La transposition des standards, des protocoles et des outils de l'Internet au sein des réseaux locaux privés de l'entreprise.
Intranet Deltour et al. (2002)	Un réseau interne basé sur les technologies de l'Internet. Intranet permet la circulation de l'information, la

	communication et la collaboration.
Intranet (Laudon et Laudon 2006 p.126)	Sur le plan technique, Intranet se matérialise par « un portail qui, à l'aide d'une interface web, constitue le seul point d'accès aux systèmes et aux documents internes. [...] Ils peuvent aussi offrir un service de courrier électronique, des outils de collaboration et de recherche qui permettent de parcourir les systèmes et les documents internes d'une organisation ».

Tableau 1.2. *Définitions du SIRH et d'Intranet*

L'opérationnalisation de notre cadre conceptuel, élaboré avec le recours aux supports théoriques présentés ci-dessus, sera réalisée à travers le recours aux outils épistémologiques et méthodologiques appropriés.

6. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET CHOIX METHODOLOGIQUES

L'épistémologie étant par définition « *une réflexion critique constructive sur la production de connaissances scientifiques, leur portée et leurs limites* ». Il s'agit d'un « *outil d'assurance qualité du travail scientifique* » qui se réfère à un processus de recherche « *dynamique* » et souvent « *infini* » plutôt qu'aux résultats de la recherche. Savall et Zardet 2004 préconisent dans ce sens qu'un même processus de recherche peut faire intervenir des positions épistémologiques diverses, voire même contrastées. En effet, le champ de l'épistémologie a connu récemment le dépassement de certaines idées reçues. La dialectique entre postures épistémologiques, démarches et modes de raisonnement méthodologiques qui a longtemps imprégné les débats sur la philosophie des pratiques scientifiques a cédé sa place à un raisonnement dialogique qui permet au chercheur de tirer profit de plus d'un mode de raisonnement dans un même processus de recherche.

« *David 2000 prône la coexistence possible d'une vision positiviste et d'une vision constructiviste des sciences de gestion, et l'intégration des différentes approches et méthodes au sein d'un même schéma conceptuel.* » (Savall et Zardet 2004 p.52)

6.1. Réflexion sur le positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche

Bien que l'approche par la recherche-intervention revête une méthodologie spécifique présentée par les cinq étapes de la recherche-intervention avec conception et implémentation

d'outil de gestion décrits par A. David 2000, nous souhaitons dans ce qui suit, exposer notre propre raisonnement en termes de positionnement épistémologique de la méthode retenue, tel que nous l'avons perçu au fur et à mesure de l'avancement notre étude. Au cours de notre expérience de recherche, nous avons effectivement senti le besoin d'intégrer différentes postures et modes de raisonnement. Sur ce, nous prôtons le constat selon lequel, avec la complexité des phénomènes étudiés en sciences de gestion, prétendre s'inscrire dans une posture ou mode de raisonnement par opposition à un autre mène à la fragmentation du processus de recherche et à sa banalisation.

Dans cette recherche, bien que partis avec une posture positiviste, considérant que l'objet de la recherche préexiste indépendamment du chercheur, nous nous sommes rendus à l'évidence que dans le cadre d'une recherche à l'ambition aussi bien scientifique que pragmatique qui vise à la fois la production de connaissances théoriques génériques et l'amélioration des performances de l'entreprise, nous ne pouvons prétendre à notre neutralité par rapport à l'objet d'étude, et par conséquent le *principe de l'objectivité* qui relève de la posture positiviste (selon lequel l'observation de l'objet réel par l'observant ne modifie ni l'objet réel ni l'observant) cède sa place au *principe de l'interaction sujet-objet* (selon lequel l'interaction entre le sujet et l'objet est constructive de la construction de la connaissance) (A. David 2000 p.97)

Ainsi, dans le cadre d'une recherche pour l'action partant d'une posture positiviste, l'intervention du chercheur ne constitue pas un biais pour la recherche.

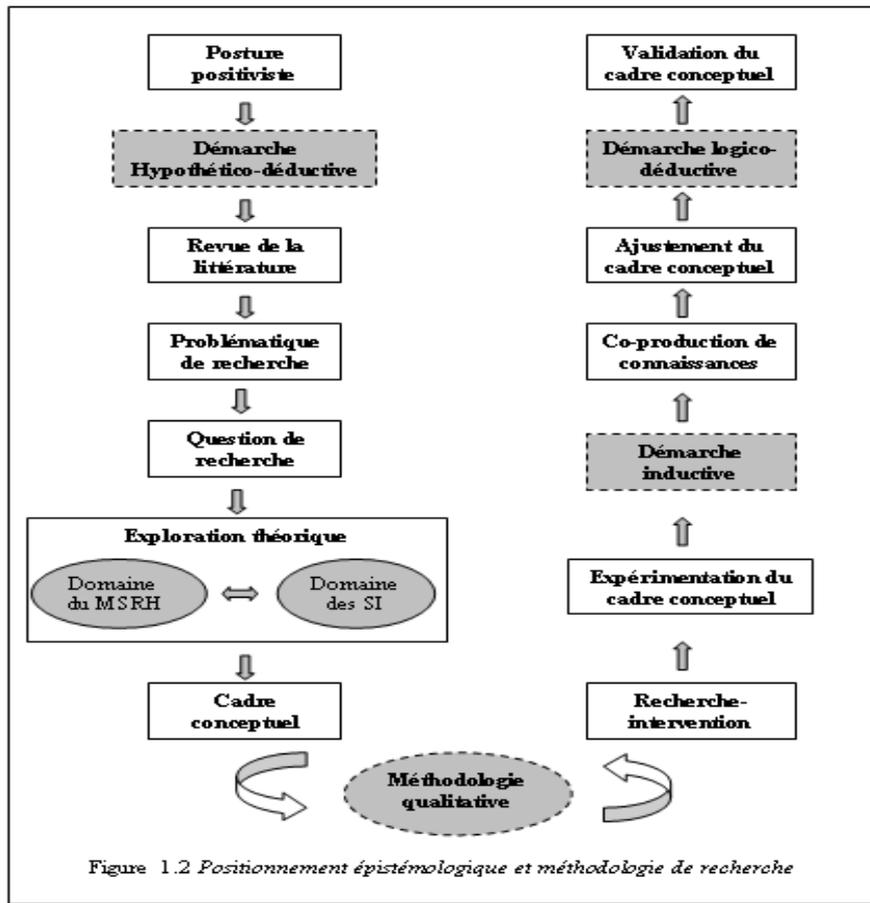
« *La place du chercheur et les conséquences de la recherche pour l'action sont explicitement prises en compte, non pas dans l'optique du « biais » qu'il faudrait limiter mais, au contraire, comme principe même d'intervention et de génération de connaissances scientifiques* » (A. David 2000 p.196)

Le terrain de recherche ayant été abordé avec un cadre conceptuel préconstruit, le mode de raisonnement que nous avons adopté a été *a priori* du type hypothético-déductif. De par la nature de ce cadre conceptuel et l'ambition qu'il s'assigne, cette recherche a été guidée par une intention prescriptive qui, par définition, englobe les dimensions descriptive et explicative, et dont la finalité principale est de « *proposer des actions ou des transformation pour modifier l'état des choses observées* ». C'est pour cette raison qu'elle constitue le degré

le plus élevé de la complétude de recherche en sciences de gestion qui sont par nature des sciences de l'action (Savall et Zardet 2004 p.165). Une recherche prescriptive étant par nature *dynamique*, on ne peut prétendre à l'aspect définitif de notre cadre conceptuel préconstruit.

En effet, en dépit de l'intérêt de disposer d'un cadre conceptuel, mis en relief notamment par Miles et Huberman 2007, en termes de *centration* et de *délimitation* du champ d'investigation qui permet au chercheur d'être sélectif et à la recherche d'être ciblée, ces derniers auteurs mettent l'accent sur le caractère évolutif et non définitif du cadre conceptuel. Selon eux, « *tout en collectant les données, les chercheurs qualitatifs revoient leurs cadres conceptuels et les rendent plus précis, remplacent des boîtes empiriquement faibles par d'autres plus significatives, recomposent les interrelations.* » (p. 46).

De par le caractère évolutif du cadre conceptuel le résultant de l'immersion du chercheur dans le terrain de recherche et du processus de *co-production* de connaissances dans lequel le chercheur interagit avec son objet de recherche, la tendance qui était au départ hypothético -déductive devient plutôt inductive. C'est en s'inspirant de son terrain que le chercheur réalise les ajustements nécessaires dans son cadre conceptuel afin de le ré-acclimater et de le re-tester selon une démarche logico-déductive et de le valider (figure 1.2).



Tous ces propos issus de notre expérience de recherche et illustrés par la figure 1.2 ci-dessus rendent compte de la complexité perçue dans la quête d'un positionnement épistémologique et méthodologique pour cette recherche et confirment la légitimité et l'intérêt des propos de Hatchuel et Molet 1986 et Hatchuel 1994 repris par David 2000 selon lesquels

« La recherche-intervention correspond, en sciences de gestion, à une pratique et à des principes épistémologiques et méthodologiques spécifiques » (David 2000 p. 105)

6.2. Principes épistémologiques et méthodologiques de la recherche-intervention

Ces auteurs proposent un processus de cinq étapes pour la réalisation d'une recherche-intervention avec conception et implémentation d'outil de gestion

→ La première phase est relative à la **perception d'un problème** en termes de dysfonctionnements ou de nécessité d'amélioration. Cette phase correspond dans le cadre de notre travail de recherche, à la perception du « research gap » et à la formulation de la problématique relative à l'obsolescence de la démarche d'identification des compétences

distinctives proposée en 1995 par Hamel et Prahalad dans le cadre d'un processus visant l'opérationnalisation de l'approche par les compétences distinctives, dans un contexte où les entreprises ont fort besoin de tirer profit de ce type de compétences dans leur quête de la compétitivité.

→ La seconde phase correspond à la **construction d'un mythe rationnel** qui consiste à transformer les perceptions en données et concepts, constituant une théorie de l'organisation associée au problème étudié. Il s'agit de l'étape de conception (mentale) du dispositif de correction. Selon Hatchuel 2000 un mythe rationnel est défini comme « *la classe des récits qui peuvent être révisés par celui qui les produit ou par quelqu'un d'autre dans le cadre de relations pensables et possibles.* » Un mythe rationnel peut ainsi être appréhendé comme un modèle scientifique sans pour autant remplir la condition d'extrême précision. Il s'agit pour le chercheur de concevoir une ligne de conduite ou une manière de faire idéalisée pouvant apporter une solution au problème perçu. Ainsi, il est à noter qu'il n'existe pas une seule manière d'implémenter un mythe rationnel. Ceci dépend essentiellement du contexte d'expérimentation. C'est la logique qui sous-tend le mythe rationnel qui constitue le fil conducteur pour le chercheur confronté aux réalités du terrain. Ainsi, on ne peut prétendre au caractère figé ou définitif d'un mythe rationnel.

→ La troisième phase correspond à la phase expérimentale **d'intervention et d'interaction** qui consiste à présenter l'outil de gestion élaboré aux acteurs concernés afin de stimuler leurs réactions. « *Le mythe étant rationnel, l'outil est techniquement cohérent, les réactions sont centrées sur la modélisation théorique de l'organisation sous-jacente de l'outil* ».

→ La quatrième phase correspond à la **définition d'un ensemble simplifié de logiques d'action**. Il s'agit d'élaborer à partir des réactions des acteurs, une représentation mentale du fonctionnement du système, ou du moins des aspects en relation avec le mythe rationnel.

→ La cinquième phase : il s'agit du **processus de changement** proprement dit qui consiste à réaliser « *une transformation croisée plus ou moins forte de l'outil par l'organisation et de l'organisation par l'outil* ». Cette phase correspond à l'intervention concrète de l'intervenant-chercheur dans le système et sa transformation, avec tous les ajustements qu'elle suppose dans le dispositif de départ.

Ces cinq phases du processus de recherche-intervention confirment et concourent avec les cinq principes épistémologiques et méthodologiques de la recherche-intervention décrits par David 2000 à savoir

→ Le principe de la rationalité accrue : à ce niveau la démarche de rationalisation correspond à « *l'opération de mise en compatibilité de relations et de savoirs nouveaux* », entre domaines différents.

→ Le principe d'inachèvement : correspond à l'aspect non définitif du cadre conceptuel et à l'impossibilité de prévoir en détail le déroulement d'une démarche de recherche-intervention et ses résultats.

→ Le principe de scientificité : « *il est la conséquence méthodologique du principe de la rationalité accrue* ». Ce principe correspond à l'attitude critique que doit avoir le chercheur dans sa quête de la situation idéalisée.

→ Le principe d'isonomie : stipule que « *l'effort de compréhension doit s'appliquer également à tous les acteurs concernés* ».

→ Le principe des deux niveaux d'interaction qui se résume dans le dispositif d'intervention autour duquel se construit une démarche de connaissance.

La structure de cette thèse, qui a été construite autour des cinq étapes du processus de recherche-intervention présentées ci-dessus, confirme la pertinence de cette méthode de recherche dans la génération de connaissances aussi bien scientifiques que pragmatiques.

7. STRUCTURE DE LA RECHERCHE

Afin de répondre à la question de recherche, cette thèse sera traitée en cinq chapitres. Les deux premiers chapitres traitent des aspects théoriques et de la construction mentale du modèle d'intervention. Les trois suivants correspondent au pilotage du changement occasionné par notre intervention sur le terrain, au recueil et à la discussion des résultats de la recherche. Il est à noter que chaque étape du déroulement de notre thèse constitue une partie intégrante du processus de recherche intervention avec conception et implémentation d'outil de gestion.

→ **Le premier chapitre** définit les fondements théoriques et les concepts clés. A travers ce chapitre nous visons à déterminer le contour de notre champ d'investigation et à spécifier les axes sous-jacents à notre cadre conceptuel. Ce chapitre est constitué de quatre sections. La première porte sur l'origine et l'évolution du concept de compétence. La seconde

s'intéresse au changement de logique d'action ayant affecté les théories des organisations et illustre l'évolution du champ de l'analyse stratégique, faisant référence au domaine du management stratégique des ressources humaines à travers l'approche par les ressources et son extension récente, l'approche par les compétences. La troisième section traite du domaine des systèmes d'information et des technologies de communication et leur relation avec la stratégie de l'entreprise selon les différents angles d'appréhension cités dans la littérature. La quatrième et dernière section a trait à l'évaluation du personnel, technique de base pour le passage de l'identification des compétences distinctives à l'identification des compétences clés.

→ **Le second chapitre** correspond à la construction du mythe rationnel qui sous-tend notre intervention. La première section de ce chapitre a va être consacrée à la réflexion qui nous a permis d'asseoir les différentes phases de la démarche d'identification des compétences distinctives. Dans la seconde section nous allons développer la démarche d'identification des compétences distinctives en décrivant la manière dont les systèmes d'information peuvent être mobilisés pour sa réalisation. La troisième section développera la relation entre l'architecture système d'information la plus appropriée à la mise en œuvre d'un tel dispositif, la stratégie de l'entreprise, sa structure organisationnelle et la nature de l'environnement dans lequel elle évolue.

Les deux premiers chapitres se rapportent à la phase de construction d'un mythe rationnel qui consiste à transformer la problématique (ou le problème perçu) en concepts et en données afin de constituer une théorie de l'organisation associée au problème étudié.

→ **Le troisième chapitre** traite dans sa première section de la méthodologie de recherche adoptée conformément aussi bien à notre ambition de recherche qu'à la nature de notre cadre conceptuel et à la structure de notre question de recherche. La seconde section vise à décrire les critères sur la base desquels a été réalisé notre choix du terrain de recherche. Dans la troisième section, seront évoqués les différents instruments et techniques d'investigation auxquels nous avons eu recours lors de notre intervention. Dans la quatrième section, nous introduisons l'entreprise « Poulina Group Holding », sa stratégie de diversification et d'internationalisation ainsi que sa structure organisationnelle et son architecture systèmes d'information.

→ **Le quatrième chapitre** relatif au pilotage du changement occasionné par l'opérationnalisation de notre dispositif de recherche dans l'entreprise PGH est composé de

quatre sections. Dans la première section nous exposons les quatre rôles que nous sommes appelés à jouer en tant qu'intervenant-chercheur, d'après la littérature. La seconde et la troisième section correspondent à la troisième et à la quatrième phase du processus de recherche-intervention, soit la phase expérimentale d'intervention et d'interaction et la phase de définition d'un ensemble simplifié de logiques d'action. La quatrième et dernière section décrit le processus de changement induit par la conception et l'implémentation du nouvel outil d'identification des compétences distinctives (le Système d'Identification des Compétences Distinctives) dans l'entreprise PGH qui a abouti à l'élaboration d'un référentiel des compétences relatives à l'utilisation des logiciels de gestion dans trois filiales du groupe.

→ **Le cinquième et dernier chapitre** est relatif à la discussion des conditions de déroulement de notre intervention au sein du groupe PGH et des résultats de cette intervention.

CHAPITRE I

Fondements théoriques à l'épreuve de l'actualisation des pratiques de gestion des compétences

INTRODUCTION

I. ORIGINE ET EVOLUTION DU CONCEPT DE COMPETENCE

I.1. EMERGENCE DU MODELE DE LA COMPETENCE ET DEPASSEMENT DE LA NOTION DE QUALIFICATION

I.2. DEFINITIONS DU CONCEPT DE COMPETENCE : CLASSIFICATION SELON LES DIFFERENTS NIVEAUX ET FACETTES DE LA COMPETENCE

I.2.1. Les niveaux de la compétence

I.2.2. Les différentes facettes de la compétence

1.2.2.1. Les compétences individuelles

1.2.2.2. Les compétences collectives

1.2.2.3. Les compétences organisationnelles

1.2.2.4. Les compétences distinctives

I.2.3. Réflexion sur la portée stratégique des différentes dimensions de la compétence

II. GENESE ET EVOLUTION DU CHAMP DE L'ANALYSE STRATEGIQUE : VERS UNE APPROCHE PAR LES COMPETENCES

II.1. L'ANALYSE STRATEGIQUE TRADITIONNELLE ET SES LIMITES DANS LE CONTEXTE ACTUEL

II.2 L'APPROCHE BASEE SUR LES RESSOURCES OU « RESOURCE-BASED VIEW » : DEPASSEMENT DE L'ANALYSE STRATEGIQUE TRADITIONNELLE

II.2.1. Définitions et caractéristiques des ressources

II.2.2. Principes et propos de l'approche par les ressources

II.3. DE LA GRH AU MANAGEMENT STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES : VERS UN NOUVEAU PARADIGME

II.3.1. Contribution de l'approche par les ressources au champ du MSRH

II.3.2. L'approche par la congruence comme modèle du MSRH

II.3.3. L'approche basée sur les connaissances en MSRH

II.4. L'APPROCHE PAR LES COMPETENCES : EXTENSION RECENTE DE L'APPROCHE PAR LES RESSOURCES

II.4.1. Evolution de l'approche par les compétences : vers de nouvelles méthodes de gestion des compétences

II.4.2. La RBV et la CBA, quelles divergences ?

II.4.3. Ressources et compétences : Quelles relations ?

II.4.4. Principes de l'approche par les compétences

II.4.5. Les différentes catégories de compétences distinctives

II.4.6. Les avantages de l'approche par les compétences

II.5. LE PROCESSUS DE MANAGEMENT STRATEGIQUE DES COMPETENCES DISTINCTIVES

II.5.1. L'identification des compétences distinctives existantes

II.5.2. L'acquisition et le développement des compétences distinctives

II.5.3. Le déploiement et redéploiement des compétences distinctives

II.5.4. La protection et la défense des compétences distinctives

III. PREAMBULE SUR LES SYSTEMES D'INFORMATION

III.1. QUELQUES DEFINITIONS ET APPROCHES USUELLES

III.1.1. Notion de système d'information

III.1.2. Notions de données, informations et connaissances

III.1.2.1. Les données

III.1.2.2. Les informations

III.1.2.3. Les connaissances

III.2. A PROPOS DE LA DIMENSION STRATEGIQUE DES TIC

III.2.1. Un survol des vertus « a priori » des TIC

III.2.2. La question des TIC et de la performance

III.2.3. La question des TIC et de l'alignement stratégique

IV. L'EVALUATION DU PERSONNEL A L'EPREUVE DE L'IDENTIFICATION DES COMPETENCES CLES

IV.1 DEFINITIONS ET OBJECTIFS DE L'EVALUATION DU PERSONNEL

IV.2. METHODES ET SOURCES D'EVALUATION POUR L'IDENTIFICATION DES COMPETENCES

IV.2.1. Les méthodes l'évaluation

IV.2.2. Les sources d'évaluation

IV.3. ERREURS D'EVALUATION ET CRITERES D'EFFICACITE

CONCLUSION

INTRODUCTION

La première étape du processus de recherche-intervention, la perception du problème, étant réalisée. Afin d'entamer la seconde étape relative à la construction du mythe rationnel dont l'objectif est de proposer une approche corrective permettant de pallier au problème perçu, il y a lieu d'introduire les courants de pensée et de définir les concepts mobilisés dans le cadre de cette recherche. En effet, ce travail fait intervenir deux principaux domaines : (1) le domaine de la GRH et plus particulièrement le management stratégique des ressources humaines (Delery et Doty 1996 ; Barney et Wright 1998 ; Wright et Boswell 2002), représenté par ses deux principales approches : l'approche par les ressources introduite par E. Penrose 1959, reprise et développée notamment par Barney 1991 (a) ; Barney 1991 (b) ; Amit et Schoemaker 1993 ; Barney 2001 ; Tywoniak 1997 ; etc. et son extension récente, l'approche par les compétences introduite par Mc Clelland 1973 et reprise notamment par Prahalad et Hamel 1990 ; Prahalad et Hamel 1994 ; Hamel et Prahalad 1993 ; Hamel et Prahalad 1995 ; Bernaud 1999 ; Haddadj et O'Connor 2003 ; Musca 2007 ; Paraponaris 2002 ; Rouby et Thomas 2004 ; etc. et dans laquelle s'inscrit l'essentiel de cette thèse ; (2) le domaine des systèmes d'information qui fait l'objet de recherches importantes dans la littérature et qui touche à différentes disciplines, et plus particulièrement les systèmes d'information appliqués à la GRH ou SIRH développés notamment par Biétry 2002, Matmati 2002, O'Brien et al. 1995, Kalika 2002, Kéfi et Kalika 2006, Bidan 2004, Bidan et Rowe 2004, Lequeux 2008 etc. Pour ce faire, nous allons consacrer la première section de ce chapitre à la définition de la notion de la compétence et son évolution. Dans la seconde section, nous allons évoquer l'évolution du champ de l'analyse stratégique et des différents courants de pensée contemporains et notamment l'approche par les ressources et l'approche par les compétences ainsi que le processus de management stratégique des compétences distinctives proposé par Hamel et Prahalad 1995. Dans une troisième section nous allons définir les systèmes d'information et certaines de leurs composantes, et mettre l'accent sur la relation entre la stratégie et les technologies de l'information et de la communication à travers des études et des modèles extraits de la littérature, et ce dans le but de souligner la dimension et la portée stratégique que revêt le domaine des systèmes d'information et des technologies de communication et la légitimité de l'idée selon laquelle ces outils peuvent constituer un support pour la gestion stratégique des compétences distinctives. Une dernière section sera consacrée à la pratique de l'évaluation du personnel, technique indispensable à la classification des compétences dans l'entreprise.

I. ORIGINE ET EVOLUTION DU CONCEPT DE COMPETENCE

I.1. EMERGENCE DU MODELE DE LA COMPETENCE ET DEPASSEMENT DE LA NOTION DE QUALIFICATION

En 1994 Prahalad et Hamel nous ont fourni la constatation suivante : « *Durant les dix dernières années, le champ de la compétitivité a dramatiquement changé* ». Ils parlaient alors du bouleversement des logiques d'action qui a touché au champ de la GRH à partir du milieu des années 80 (Zarifian 2000 p.13). Ce bouleversement est survenu suite à la succession d'une multitude d'évènements qui ont marqué l'économie mondiale vers la fin du siècle précédent et dont l'un des effets les plus importants était l'altération des mots clés qui régnaient dans le monde des affaires à cette époque. On a alors basculé d'un mode de gestion mécaniste focalisé sur les procédures, les consignes et le travail prescriptif, à une logique de gestion dont les principaux axes s'orientent vers la réactivité, la flexibilité et l'innovation.

C'est ainsi qu'on a assisté à la dérive progressive de la notion de qualification au profit du concept de la compétence professionnelle (Jolis 1997). Ce dépassement des mots clés a été à l'origine de l'émergence de nouvelles méthodes de gestion reposant essentiellement sur la mobilisation vs conformité, l'autonomie vs subordination, l'interdépendance vs isolement, la confiance vs contrôle et l'organisation apprenante vs organisation figée (Paradeise et Lichtenberger 2001).

A ce niveau, la notion de conformité et de répétitivité des situations professionnelles cède sa place à celle d'évènements et d'aléas. Dans ce sens, Zarifian 2000 p.37 affirme qu'aujourd'hui travailler consiste essentiellement à « *être en attente vigilante de ces évènements* » et nous fournit la définition suivante : « *un évènement est quelque chose qui survient de manière partiellement imprévue, non programmée, mais importante pour le succès de l'activité productive* ». C'est la singularité et la diversité de ces évènements inédits qui constituent le quotidien de l'activité professionnelle de nos jours. Pour y faire face, l'individu dans l'entreprise est désormais appelé à combiner l'ensemble des savoirs et des expériences dont il dispose et à les mobiliser d'une manière spécifique et pertinente.

Ainsi les nouvelles méthodes de management ne s'intéressent plus à la notion d'exécution puisque la mobilisation des savoirs et des compétences est désormais sollicitée à tous les niveaux de la hiérarchie étant donnée l'imprévisibilité accrue des situations de travail.

Cette prise d'initiative sollicitée par la complexité de l'environnement social nécessite l'attribution d'une part d'autonomie aux acteurs dans l'entreprise. Etant donné qu'il est

« *irréaliste et contre-productif* » de compter sur les prescriptions exactes et le travail d'exécution lié à des tâches minutieusement décrites dans des fiches de postes pour affronter la multiplicité et la singularité des situations de travail, il devient alors indispensable d'accorder une marge de manœuvre aux employés, leur permettant de faire face aux contraintes de délais qui accompagnent souvent les situations événementielles et les exigences de réactivité, d'où l'effacement de la notion de subordination au travail au profit de celle de confiance (Le Boterf 2000 p.17). Et sachant qu'il n'existe plus de meilleure façon de faire ou 'one best way' vu l'incertitude des situations de travail, l'obligation de résultat l'emporte aussitôt sur le contrôle de conformité.

Toutefois, il arrive souvent qu'une situation inédite, par sa complexité, dépasse le savoir agir individuel et nécessite l'intervention de plus d'un acteur. A ce niveau, communication et « *intercompréhension professionnelle* » s'avèrent des impératifs déterminants pour la réalisation des objectifs de la mobilisation collective des savoirs et des expériences. Communiquer étant par définition « *construire une compréhension réciproque et des bases d'accord qui seront la gage du succès des actions menées en commun, [...] la qualité des interactions est désormais centrale pour améliorer la performance des organisations* » (Zarifian 1999 p.42).

Cependant, il y a lieu de noter qu'une communication efficace et authentique ne peut se réaliser dans le cadre d'une structure verticale fortement hiérarchisée qui identifie l'individu par rapport au poste qu'il occupe et le poste aux qualifications de son détenteur.

I.2. DEFINITIONS DU CONCEPT DE COMPETENCE : CLASSIFICATION SELON LES DIFFERENTS NIVEAUX ET FACETTES DE LA COMPETENCE

Plusieurs définitions ont été fournies au concept de la compétence dans la littérature. Ces définitions peuvent être classées par niveau et selon la dimension ou facette d'appréhension.

I.2.1. Les niveaux de la compétence

Dans sa définition la plus élémentaire, la compétence a été appréhendée comme l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être détenus par un individu et appliqués dans un contexte professionnel donné. Plusieurs auteurs ont adopté cette définition dans leurs propos sur la gestion des compétences dont Brilman et Jolis.

Commençons toutefois par la définition du ROME (Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois) fournie par Nadine Jolis 1997 p.27 selon laquelle : « *le concept de*

compétence est un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être qui sont manifestés dans l'exercice d'un emploi / métier dans une situation d'activité donnée ».

J. Brilman 1998 p.367 définit la compétence comme « *la capacité de résoudre des problèmes professionnels dans un contexte donné* ». Il en distingue deux niveaux. Les compétences de premier niveau sont relatives à la capacité de réaliser des tâches : **compétence opérationnelle** et à celle d'établir des relations dans le milieu de travail : **compétence relationnelle**. Les compétences de second niveau, elles, se réfèrent à la capacité intellectuelle d'analyser et de résoudre des problèmes selon une stratégie bien déterminée. Il s'agit des **compétences cognitives**.

N. Jolis 1998 p. 29, pour son côté, distingue quatre niveaux de la compétence à savoir :

- **La compétence théorique** prétendue comme l'ensemble de savoirs acquis en milieux de formation et d'informations.
- **La compétence pratique** permettant d'opérationnaliser l'ensemble des savoirs et des connaissances théoriques et de les décliner en réalisations et actions.
- **Les compétences sociales** relatives à la capacité d'établir des relations professionnelles dans le sens de réaliser des démarches de progrès collectif.

Jolis ajoute à ces trois niveaux de la compétence la capacité de combiner des informations et des connaissances diverses et de les conjuguer afin d'en tirer des solutions nouvelles gages d'innovation et de créativité, et désigne ce niveau de compétence par **compétences cognitives ou combinatoires**.

Cette première prétention du concept de la compétence a le mérite d'être simple et discernable. Elle repose en effet sur un nombre limité de savoirs dont la mise en action dans une situation professionnelle donnée garantit l'efficacité de l'intervention.

Toutefois, avec l'accroissement de la complexité de l'environnement de l'entreprise, l'apport de cette acception « primitive », reposant sur l'adjonction d'un nombre limité de savoirs généraux, s'est réduit. En effet, le modèle de la compétence a dû évoluer en intégrant une multitude de dimensions dans le but d'absorber cette complexité.

Afin de nous permettre de mieux visualiser cette évolution, des auteurs comme G. Le Boterf, P. Zarifian et N. Coutinet nous ont fourni des définitions plus élaborées du concept de la compétence.

De sa part, Coutinet 1999 nous transmet la définition de Teece 1998 qui conçoit la compétence comme « *une série d'habiletés (skills), de technologies différenciées, d'actifs complémentaires, de routines et de capacités organisationnelles qui fournissent la base de la compétitivité de la firme.* »

A travers cette définition nous pouvons entrevoir d'une part l'association irrévocable entre les termes compétence et compétitivité, et d'autre part la prise en compte au-delà des habiletés techniques, des acquis collectifs de l'organisation et de différents types d'actifs complémentaires.

G. Le Boterf 2000 p. 48 considère la compétence comme une « *résultante de trois facteurs : le savoir agir qui suppose de savoir combiner et mobiliser des ressources pertinentes ; le vouloir agir qui se réfère à la motivation personnelle de l'individu et au contexte plus ou moins incitatif dans lequel il intervient ; le pouvoir agir qui renvoie à l'existence d'un contexte, d'une organisation de travail, de choix de management, de conditions sociales qui rendent possibles et légitimes la prise de responsabilité et la prise de risques de l'individu.* »

Dans cette première définition de G. Le Boterf, nous constatons un dépassement total de la première conception de la compétence. L'auteur évoque le savoir combiner et mobiliser des ressources comme un premier niveau de la compétence et sous-entend que ces ressources sont supposées exister. Ainsi, la compétence ne consiste plus à acquérir des savoirs théoriques et pratiques, mais à être capable de mobiliser ces ressources pré requises. L'auteur évoque également l'engagement et la motivation à agir comme un second niveau de la compétence qui, complété par un contexte organisationnel propice à la prise d'initiatives et de responsabilités, débouche sur des actions compétentes.

Dans une vision plus large, ce même auteur définit la compétence par rapport à un curseur se déplaçant le long d'un axe horizontal dont la première extrémité représente des situations de travail inscrites dans un environnement stable et prévisible, et la seconde définit les situations événementielles caractérisées par l'incertitude et la complexité (G. Le Boterf 2000 p. 51).

Quand le curseur de la compétence se place sur le premier pôle, la compétence requise correspond au degré le plus élémentaire traduit par le savoir-faire opérationnel propre au travail d'exécution et aux situations à prescription stricte. Inversement, lorsque le curseur de la compétence se place sur la seconde extrémité marquant des situations à prescription

ouverte, on parle alors d'un « *savoir agir et réagir* ». La compétence se traduit dans ce cas par la mobilisation d'une combinaison de ressources dans le but de résoudre une situation critique et d'apporter des solutions innovantes. Le Boterf explique alors le rôle de l'acteur en disant : « *face aux imprévus et aux aléas, face à la complexité des systèmes et des logiques d'action, le professionnel doit savoir prendre des initiatives et des décisions.* » Il s'agit selon lui de « *savoir quoi faire et quand* ». (G. Le Boterf 2000 p.51)

Il y a lieu à ce niveau de souligner le fait que de nos jours la définition du concept de la compétence place le curseur à proximité du second pôle qui reflète mieux les exigences du contexte socioéconomique dans lequel évoluent les entreprises.

Passant à la conception de Philippe Zarifian 1999, celui-ci définit la compétence selon trois principaux axes. Dans un premier temps, l'auteur entend la compétence comme « *la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté.* » Cette première définition marque le dépassement de la prescription stricte et « *l'ouverture d'espace d'autonomie et d'auto mobilisation de l'individu.* » A travers cette formulation, Zarifian 1999 insiste d'abord sur la volonté d'agir par la **prise** d'initiative et de responsabilité et note ainsi la démarche engageante que traduit la notion de compétence. Cette prise d'initiative qui peut être définie comme « *une action qui modifie l'existant, qui introduit du nouveau, qui commence quelque chose, qui crée* », est généralement sollicitée quand l'acteur se trouve confronté à des situations singulières ou inédites

On peut alors constater que le concept de la compétence tel que décrit par ce premier volet, apporte une réponse fiable aux exigences d'innovation et de créativité dictées par la turbulence de l'environnement économique.

La seconde formulation de Zarifian 1999 considère la compétence comme « *une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme, avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente.* » Dans ce sens, l'intelligence pratique consiste à associer la dimension compréhensive à la dimension cognitive, c'est-à-dire à assimiler la situation pour pouvoir mobiliser l'ensemble de savoirs et de connaissances appropriés. A ce niveau, Zarifian affirme que « *du point de vue cognitif, l'après-événement ne peut être identique à l'avant.* » En effet, des phénomènes d'apprentissage et de désapprentissage interviennent, et ce suite à la *déstabilisation des schèmes cognitifs* à chaque fois que l'on fait face à une situation critique. Ainsi nous pouvons

mener le constat que la compétence est une construction progressive qui dépend de la richesse voire de la complexité des situations affrontées.

La troisième et dernière formulation est axée sur la mise en commun des compétences. Elle stipule que « *la compétence est la faculté de mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité.* » Cette dimension de la compétence jaillit à chaque fois que la complexité de la situation déborde les moyens d'intervention d'un seul individu. La prise en compte de l'aspect organisationnel est à ce niveau primordiale. En effet, ce sens d'échange et de partage des enjeux et des compétences dans un souci de réactivité, ne peut se réaliser que dans le cadre d'une structure transversale favorisant l'apprentissage permanent et la communication en temps réel.

Ainsi, on constate l'existence, au-delà de la dimension individuelle de la compétence, d'une dimension dite collective. Les auteurs dans la théorie de la compétence distinguent bien d'autres facettes de la compétence qui seront évoquées dans ce qui suit.

I.2.2. Les différentes facettes de la compétence

Au sein d'une même entreprise, la compétence peut être appréhendée sous plusieurs angles. La définition fournie par Athey et Orth 1999 nous en révèle les trois principaux à savoir la compétence individuelle ou aux termes de C. Dejoux 2000 compétence des salariés, la compétence collective ou celle d'un groupe et la compétence organisationnelle ou de l'entreprise.

Ainsi, les deux premiers auteurs définissent la compétence comme “*a set of observable performance dimensions, including individual knowledge, skills, attitudes, and behaviors, as well as collective team, process and organizational capabilities, that are linked to high performance, and provide the organization with sustainable competitive advantage.*”

Ainsi ils évoquent avant tout l'objectif ultime de la compétence soit la performance, qui peut être atteinte par différentes manières à savoir : l'habileté, le savoir, les attitudes et les comportements d'un individu, ceux d'une équipe, ou enfin les processus et capacités organisationnelles, et dont le résultat final serait la réalisation d'un avantage concurrentiel soutenable.

1.2.2.1. Les compétences individuelles

Commençant par ce type de compétences, nous pouvons en fournir la définition de Gilbert et Thionville transmise par C. dejours 2000, selon laquelle en raison de l'évolution du champ de la GRH et des « *passages de la notion de poste à celle de situation de travail, de carrière à employabilité, de travail à activité et de qualification à compétence* », la compétence individuelle peut être définie de la façon suivante : « *un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances, que des personnes ont acquises par la formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualiser [...] dans des conduites valorisées par leurs entreprises.* » On constate alors que ces deux auteurs insistent dans leur définition sur l'actualisation des schèmes opératoires qui résulte de la mise en action des compétences individuelles et la remise en cause permanente des acquis que suppose cette notion.

Bien qu'en tant que telle la compétence individuelle peut être perçue par certains comme élémentaire, infime ou insignifiante, nous soutenons à travers cette thèse qu'il est tout à fait impertinent de considérer cette mesure de la compétence qui constitue le noyau dur de toutes les dimensions de la compétence dans l'entreprise, qui conditionne leur portée stratégique et qui constitue l'objet de la première étape du processus de management stratégique des compétences distinctives, sous un angle purement opérationnel.

1.2.2.2. Les compétences collectives

Etant par définition, « *largement dépendante de la qualité des interactions qui s'établissent entre les compétences individuelles* » (D. Cristol 2000), on peut constater le lien étroit qui existe entre ces deux premières dimensions de la compétence. Ce même auteur ajoute que la compétence collective « *se construit dans le temps et est dynamique.* » On peut dès lors souligner l'existence, au-delà d'une simple interaction, d'une relation d'enrichissement mutuel entre la dimension individuelle et collective de la compétence. En effet, la qualité et la pertinence des compétences regroupées chez les membres d'une équipe de travail ont une influence directe sur la performance des résultats atteints par cette équipe d'un côté, et de l'autre côté, la mise en commun des savoirs et des expériences qui ensuit le travail en équipe favorise le développement des schèmes opératoires des individus par des phénomènes d'apprentissage et de désapprentissage, et par conséquent l'évolution des compétences individuelles. Il s'agit d'un cercle vertueux qui conditionne la relation entre ces deux dimensions de la compétence.

Cependant, avec l'accroissement de la complexité des situations professionnelles et le besoin pressant de créativité et d'innovation qui caractérisent le milieu de travail aujourd'hui, favoriser le développement d'une compétence collective ne constitue plus un choix pour l'entreprise, mais plutôt une obligation. Aux termes de G. Le Boterf 2000 p.144, « *les ressources propres d'un seul individu se caractérisent chaque jour davantage par leur insuffisance.* » Ainsi, plusieurs entreprises ont compris que leur rôle consiste à asseoir une infrastructure organisationnelle favorisant le partage des expériences et des connaissances et la communication en temps réel. C. Dejoux 2000 souligne à ce niveau la tendance actuelle des organisations à se structurer « *autour de projets qui nécessitent la mise en œuvre de compétences collectives.* » Le Boterf 2000 p.145 ajoute dans ce sens que « *devenant organique, l'entreprise tend à s'organiser et à fonctionner comme un réseau de compétences.* »

Toutefois, afin de garantir l'efficacité et la pertinence de l'action collective, l'entreprise doit tenir compte de ces aspects organisationnels, mais aussi prévoir la marge d'autonomie nécessaire à la prise de responsabilités et d'initiatives par les équipes de travail. D. Cristol 2000 affirme dans ce sens que « *l'absence d'autonomie développe des sentiments d'impuissance, de non sens, d'anomie, d'isolement social [...] à l'inverse, l'autonomie développe la responsabilité et l'engagement.* »

Par ailleurs, afin de garantir l'exploitation optimale des compétences dans le sens de la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise, la construction des compétences d'équipes ne doit pas être le fruit du hasard. La construction des compétences collectives doit, au contraire, constituer une opération ciblée et réfléchie. Pour ce faire, l'entreprise doit avoir une idée précise et complète sur l'ensemble des compétences individuelles dont elle dispose.

Une fois les conditions nécessaires à la réussite de l'action collective des compétences en place, l'entreprise pourra être perçue comme un tout et développer une cohésion interne lui permettant de fonctionner à l'image d'un corps harmonieux. Arrivant à ce stade une troisième facette de la compétence surgit.

1.2.2.3. Les compétences organisationnelles

Etant composée d'un ensemble de ressources tangibles et intangibles en interaction permanente, la combinaison complexe et unique de ces ressources constitue pour l'entreprise sa compétence organisationnelle.

Y. Doz 1994 définit cette dimension de la compétence comme suit : « *les compétences de l'organisation, au-delà des aptitudes et des compétences individuelles, ou celles de petits groupes, sont les processus sous-jacents qui permettent de combiner aptitudes, systèmes actifs et valeurs qui procurent un avantage compétitif et fournissent de précieuses fonctionnalités pour la clientèle.* » Il ajoute que « *c'est de la qualité de l'intégration entre les compétences individuelles, systèmes actifs techniques, systèmes de management et normes et valeurs que découle la compétence de l'organisation dans son ensemble.* »

1.2.2.4. Les compétences distinctives

Une quatrième facette de la compétence a été introduite par C.K. Prahalad et Gary Hamel en 1990. Il s'agit de ce qu'ils appellent « core competence ». Plusieurs traductions ont été attribuées à ce concept dont compétence fondamentale, compétence distinctive, compétence clé, compétence centrale, compétence foncière, compétence organisationnelle-clé... (Durand 2000, Rouby et Thomas 2004, Coutinet 1999, Koenig 1999, etc.). Cependant au cours de ce travail de recherche, nous retiendrons le terme compétence distinctive ou fondamentale car à notre sens c'est le terme qui reflète le mieux notre appréhension de cette notion. Prahalad et Hamel 1990 fournissent la définition suivante: « *les compétences distinctives sont constituées par la communication, l'implication et un engagement profond dans le travail à travers les frontières organisationnelles. Ceci implique plusieurs niveaux d'acteurs et toutes les fonctions* ».

Par le concept de compétences distinctives, ces deux auteurs entendent aussi bien les compétences en termes de ressources tangibles comme les compétences technologiques, que les compétences relatives aux ressources intangibles comme les compétences humaines. Dans le cadre du présent travail de recherche, nous retiendrons le second volet de ce concept à savoir les compétences distinctives détenues par le capital humain que nous définissons comme **les qualités et les capacités professionnelles critiques pour la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ce type de compétence est présent à travers toute l'organisation.** Les **compétences clés** seront alors entendues comme les acteurs de l'entreprise qui détiennent des compétences distinctives.

1.2.3. Réflexion sur la portée stratégique des différentes dimensions de la compétence

Dans le cadre de cette thèse, nous réfutons l'avis selon lequel la dimension individuelle de la compétence s'inscrit dans un registre opérationnel contrairement aux deux

autres facettes collective et organisationnelle généralement appréhendées sous un angle stratégique, et nous retenons que ces trois dimensions sont complémentaires voire indissociables et que la compétence individuelle constitue le noyau dur de la compétence de l'entreprise et la première source de sa compétitivité. En effet, afin de garantir l'efficacité de l'action collective et sa cohérence avec les objectifs et les orientations stratégiques de l'entreprise, la compétence collective doit être *construite* d'une manière ciblée et réfléchie. L'association des compétences nécessaires à la réalisation d'un projet donné doit être réalisée sur la base de la connaissance minutieuse des différentes compétences individuelles disponibles dans l'entreprise. Prévoir l'identification de ces compétences individuelles constitue ainsi un préalable indispensable à la construction des compétences collectives et organisationnelles et une condition sine qua non de leur efficacité.

II. GENESE ET EVOLUTION DU CHAMP DE L'ANALYSE STRATEGIQUE : VERS UNE APPROCHE PAR LES COMPETENCES

II.1. L'ANALYSE STRATEGIQUE TRADITIONNELLE ET SES LIMITES DANS LE CONTEXTE ACTUEL

Durant des décennies, le champ de l'analyse stratégique a été influencé par les résultats des recherches en économie industrielle menées entre 1965 et 1985 (Prahalad et Hamel 1994) et dont les principales hypothèses peuvent être résumées comme suit :

- La stratégie consiste à positionner l'activité de l'entreprise par rapport à une structure industrielle stable et identifiable.
- Les outils de l'analyse stratégique se focalisent sur les industries existantes.
- L'analyse stratégique porte essentiellement sur ce que les auteurs appellent « Strategic Business Unit » et ce que nous désignerons par « domaine d'activité stratégique » dans la mesure où l'entreprise est considérée comme la juxtaposition d'un ensemble de domaines d'activités stratégiques.
- Les performances stratégiques sont expliquées uniquement en termes d'analyse économique.

Sur ce, la réalisation de l'objectif de l'entreprise selon cette optique passe inéluctablement par une scrutation de son environnement externe afin d'en neutraliser les menaces et de profiter des avantages qu'il présente.

Ainsi, dans le cadre de cette optique traditionnelle, l'intérêt de la firme était surtout focalisé sur la seconde moitié du modèle « SWOT » à savoir les opportunités et les menaces « OT » présentées par la structure industrielle et les forces du marché. Les forces internes de l'entreprise constituaient alors un moyen pour consolider sa position concurrentielle sur le marché.

Barney 1991 (b) confirme cette idée et note « *comme l'illustrent les recherches de Porter et ses collègues, l'analyse traditionnelle a tenté de décrire les conditions de l'environnement qui favorisent un niveau élevé de performance pour l'entreprise* » Il ajoute que « *ces modèles environnementaux de l'avantage concurrentiel ont supposé que les entreprises appartenant à une même industrie (ou à un même groupe stratégique) contrôlent des ressources stratégiques et poursuivent des stratégies identiques* » à savoir une stratégie de domination par les coûts ou de différenciation (Boxall 1994). Il s'agit là du principe de *l'homogénéité des ressources* (Koenig 1999).

Cependant, avec les nouvelles réalités environnementales, on a assisté à un bouleversement des logiques d'action qui a entraîné une remise en cause fondamentale des attributs de la compétitivité. En 1994, Prahalad et Hamel ont affirmé que « *les changements de richesses de certaines des plus grandes firmes les mieux gérées des années 1970 et du début des années 1980 peuvent être attribuées aux changements radicaux qui ont touché leurs champs de compétitivité ...* » Ils ont ainsi cité un certain nombre de facteurs ayant conduit à ce qu'ils appellent « une révolution industrielle silencieuse ». Il s'agit entre autres de la déréglementation et la privatisation des grandes industries d'infrastructure telles que les compagnies aériennes, le secteur de la télécommunication ..., et ce sur un niveau mondial ; les changements structurels qui ont affecté l'industrie informatique ; l'excès de capacités dans certaines industries telles que les industries de l'électronique et de l'automobile et l'entrée sur le marché de nouveaux pôles industriels à l'origine des phénomènes de fusions, d'alliances et d'acquisitions ; l'écrasement des barrières et le repliement du protectionnisme industriel ; le changement des attentes des consommateurs ; les évolutions technologiques spectaculaires touchant à la fois à une multitude d'industries ; l'émergence de ce qu'on appelle les « blocs commerciaux » tels que la Communauté Européenne ; la compétition internationale etc.

Ce sont des facteurs parmi d'autres qui ont contribué à la transformation radicale du champ de l'analyse stratégique. En effet, et compte tenu de cette nouvelle réalité, le modèle industriel traditionnel a fait apparaître des limites considérables dont les plus importantes selon Black et Boal 1994 concernent d'une part le risque de se trouver dans la tautologie dans

la mesure où cette approche attribue la performance d'une firme exclusivement à l'attrait de l'industrie dans laquelle elle se positionne, et d'autre part, le fait que l'analyse stratégique dans le cadre de ce modèle s'intéresse plutôt aux structures de marché permettant à l'entreprise de se procurer une position compétitive, qu'à la raison pour laquelle certaines firmes arrivent à réaliser une position concurrentielle avantageuse et à la maintenir alors que d'autres en sont incapables.

Nous pouvons ainsi constater qu'il s'agit d'une approche statique et orthodoxe qui, d'un côté n'envisage pas le rôle des firmes dans la transformation de leur secteur d'activité, chose qui est en contradiction totale avec ce que vivent les entreprises actuellement dans le cadre de la globalisation de l'économie et des évolutions technologiques spectaculaires. Prétendre à la stabilité de la structure industrielle devient alors chimérique. Aux termes de Prahalad et Hamel 1994, «*la structure industrielle doit de plus en plus être vue comme une variable à gérer par les entreprises que comme une donnée* »

Par ailleurs, si l'on attribue le pouvoir compétitif exclusivement à l'attrait de son secteur d'activité tout en préconisant à l'homogénéité des ressources, alors comment pourrions-nous expliquer le fait que certaines firmes appartenant au même secteur d'activité réalisent des performances différentes ?

C'est alors que plusieurs chercheurs se sont mis à explorer la notion de ressources qui n'a pas jusque là été appréhendée sous un angle stratégique et encore moins celles intangibles. (Barney 1991 (b)) La plupart des études qui ont été consacrées à cette notion trouvent leur origine dans les travaux de Penrose 1959 (citée par Koenig 1999) qui définit la firme comme «*un ensemble de ressources à la fois physiques et humaines.* » Selon cette auteur, les ressources internes de la firme sont au moins aussi importantes que les facteurs externes dans la réalisation de la croissance de la firme.

Faisant référence aux interactions qui peuvent avoir lieu entre les ressources d'une firme, elle ajoute que «*toutes les firmes n'exploitent pas les possibilités qu'offrent ces interactions, mais là où elles sont exploitées, la croissance ne peut pas s'expliquer par le seul jeu des changements environnementaux.* » A cet égard, Penrose met l'accent sur deux formes de ressources à savoir «*le personnel* » (ressources humaines) et les «*ressources matérielles* ». D'où l'émergence d'une nouvelle approche (basée sur les ressources) dans le champ de l'analyse stratégique.

II.2 L'APPROCHE BASEE SUR LES RESSOURCES OU « RESOURCE-BASED VIEW » : VERS UN DEPASSEMENT DE L'ANALYSE STRATEGIQUE TRADITIONNELLE

II.2.1. Définitions et caractéristiques des ressources :

Plusieurs auteurs se sont intéressés à cette notion et en ont donné une multitude de définitions, dont Tywoniak 1997 qui entend par ressource « *tout ce qui peut être conçu comme une force ou une faiblesse d'une firme donnée* », selon lui, « *les ressources d'une firme à un instant 't' peuvent être définies comme les actifs (tangibles et intangibles) associés de manière semi-permanente à la firme.* »

Amit et Schoemaker 1993, de leur part, nous fournissent la définition suivante : « *les ressources d'une firme peuvent être définies comme les stocks des facteurs disponibles détenus ou contrôlés par l'entreprise. Ces ressources se composent entre autres du savoir faire commercialisable (exemple : brevets et licences), des actifs financiers et physiques (exemple, bien, matériels et équipements), du capital humain, etc.* »

Barney 1991 (b) considère les ressources de l'entreprise comme « *tous les actifs, capacités, processus organisationnels, informations, connaissances, etc., contrôlés par une entreprise, qui lui permettent de concevoir et mettre en œuvre les stratégies qui améliorent son efficacité et son efficience.* »

Ainsi, les ressources d'une entreprise peuvent être présentées sous deux formes à savoir :

- **Des ressources tangibles** : constituées par les actifs matériels de la firme tels que les équipements, le matériel de production, la matière première, les produits finis,... Ces ressources sont accessibles sur le marché et peuvent être parfaitement imitables par les concurrents de par leur disponibilité. (Durand 2000).
- **Des ressources intangibles** : répertoriées par Kaplan et Norton 2004 sous trois catégories à savoir : (1) *le capital humain* constitué par les habiletés, les talents et les connaissances que possèdent les employés de l'entreprise, (2) *le capital informationnel* dont les bases de données, les systèmes d'information, les réseaux et les infrastructures technologiques et (3) *le capital organisationnel* représenté par la culture de l'entreprise, la manière dont les employés conçoivent les objectifs stratégiques et leur capacité de partager les connaissances.

En d'autres termes, les ressources intangibles se traduisent par les compétences et le savoir dont disposent les employés et par la capacité de l'organisation à mobiliser ces compétences dans le sens de la réalisation de ses objectifs stratégiques. Une caractéristique essentielle qui alloue à ce type de ressources toute sa pertinence est l'ambiguïté causale qu'elles engendrent et qui aux termes de Arrègle 1995 « *rend difficile pour un concurrent l'identification et la compréhension (donc l'imitation) des ressources et des compétences.* » Cette ambiguïté résulte selon ce même auteur de trois aspects essentiels à savoir (1) leur *tacité*, découlant du fait qu'elles sont incarnées dans des comportements, donc difficiles à articuler et à codifier ; (2) leur *complexité*, résultant de l'interaction entre un grand nombre de composants entraînant des effets de synergie et enfin (3) leur *spécificité* relative au fait que la manière dont elles sont mobilisées dépend étroitement du contexte dans lequel elles s'appliquent.

Ce sont effectivement autant de caractéristiques qui confèrent aux ressources de l'entreprise toute leur crédibilité d'un point de vue stratégique.

Dans ce sens, plusieurs définitions des ressources stratégiques ont été données. Amit et Scheemaker 1993 les conçoivent comme *“l'ensemble des ressources et des capacités spécialisées difficiles à commercialiser et à imiter, rares et appropriables qui attribuent à l'entreprise son avantage compétitif.”*

Markides et Williamson 1994 citant Barney 1986 et Dierickx et Cool 1989 nous fournissent la définition suivante: *“ Les actifs dont dépend étroitement l'avantage compétitif durable de l'entreprise (actifs stratégiques) sont ceux qui sont imparfaitement imitables et imparfaitement substituables. ”*

Ainsi, et suite à ces propos qui placent les ressources internes de la firme au premier rang de l'analyse de la compétitivité, de nouveaux courants de pensée ont fait leur apparition dans le champ du management stratégique dont le noyau central est l'approche par les ressources.

II.2.2. Principes et propos de l'approche par les ressources

Nous admettons à ce niveau que l'approche basée sur les ressources vient compléter la logique de l'analyse stratégique traditionnelle plutôt que s'opposer à elle. Dans ce sens il a été démontré que la structure industrielle intervient avec une proportion de 8 à 15% dans la détermination du niveau de performance de l'entreprise (Rumelt 1991 ; Roquebert, Phillips et Durand 1993, cités par Black et Boal 1994). Cependant, le déterminant majeur de la compétitivité reste relatif à la gestion des ressources internes à l'origine des forces et des

faiblesses de l'entreprise. Il s'agit de la moitié du modèle SWOT sur lequel met l'accent cette nouvelle approche.

Dans ce sens, et aux termes de Stratégor 1993 empruntés par Tywoniak 1997, « *bien que ce modèle (le modèle traditionnel) apparaisse aujourd'hui dépassé et simpliste, (...) sa logique reste sous-jacente aux approches plus récentes de la stratégie* »

Barney 1991 (b) regroupe les ressources de la firme qui peuvent lui procurer un avantage concurrentiel sous trois catégories à savoir : (1) *le capital des ressources physiques* telles que les équipements, les moyens financiers, les matières premières etc. (2) *le capital des ressources humaines* « *constitué par la formation, l'expérience, l'intelligence, les relations et la perspicacité des dirigeants et des employés* » et (3) *le capital des ressources organisationnelles* constitué d'éléments tels que la structure organisationnelle, les systèmes de contrôle et de coordination et les relations informelles au sein de l'entreprise et entre l'entreprise et son environnement.

Ainsi, cette théorie qui part du principe de l'hétérogénéité des ressources accorde de l'importance tant aux ressources tangibles qu'aux ressources intangibles dans la réalisation de la compétitivité de la firme. (Koenig 1999).

Selon le principe même de l'approche fondée sur les ressources, pour réaliser leur rôle stratégique, les ressources d'une firme doivent remplir un certain nombre de conditions. En effet d'après Barney 1991, Conner et Prahalad 1996, Peteraf 1993 et Wernerfelt 1984 et 1995 cités par Wright, Dunford et Snell 2001, « *quand les firmes disposent de grappes de ressources valorisables, rares, inimitables et non substituables, elles peuvent mettre en œuvre des stratégies de création de valeur difficiles à reproduire par les concurrents.* » Il s'agit des conditions traitées par le modèle de VRIO introduit par Barney en 1991 et qui traite de quatre questions de base relatives aux ressources à savoir la Valeur, la Rareté, l'Imitabilité et l'Organisation.

- *La valeur :*

La valeur d'une ressource au sens de Barney 1991 (b) revient à « *sa capacité à exploiter une occasion ou à conjurer une menace* ». Hamel 1994, cité par Tywoniak 1997 soutient qu'une ressource procure de la valeur à une firme quand elle « *permet un accès à un grand nombre de marchés et présente une contribution significative à la valeur du produit final.* » Amit et Schoemaker 1993, eux, estiment que la valeur stratégique d'une ressource augmente par son exploitation simultanée avec une autre ressource.

La rareté :

Pour acquérir un caractère stratégique, une ressource doit non seulement être valorisable, mais également rare dans la mesure où elle ne soit détenue que par un nombre limité d'entreprises. Barney estime qu' « *une ressource détenue par un grand nombre de concurrents ne peut, par définition être source d'un avantage compétitif* » (Koenig 1999).

- *L'imitabilité :*

Toujours selon Barney 1991 (b), « *Les ressources organisationnelles rares et précieuses ne peuvent constituer une source d'avantage compétitif soutenable que si les entreprises qui ne les possèdent pas déjà, ne peuvent pas les obtenir* ». L'auteur cite trois raisons qui, pris individuellement ou d'une manière combinée sont à l'origine du caractère inimitable des ressources d'une firme. Il s'agit (1) des conditions historiques uniques ou '*unique historical conditions* » dont dépend la capacité de la firme à obtenir une ressource ; (2) l'ambiguïté causale qui caractérise la relation entre les ressources d'une firme et son avantage compétitif. Amit et Scoemaker 1993 parlent de « *transformational characteristics* ». De telles ressources deviennent spécifiques à la firme car profondément enracinées dans son histoire, et le risque de leur réplique par les concurrents devient ainsi infime. Il s'agit aux termes de ces derniers auteurs de « *history-dependent state variables* » ; (3) la complexité sociale générée par ces ressources. G. Koenig 1999 ajoute l'imperfection des marchés à l'origine de l'hétérogénéité des firmes.

Certains auteurs évoquent la difficulté de substitution comme une caractéristique des ressources stratégiques, mais Barney préfère considérer la question de substituabilité comme un cas particulier de l'imitabilité (Black et Boal 1994). C'est justement cette propriété d'inimitabilité qui contribue pertinemment à rendre l'avantage compétitif soutenable et à esquiver la parité compétitive (Barney et Wright 1998) ou l'avantage compétitif temporaire.

- *L'organisation :*

Etant donné qu'une ressource n'a de valeur que par son exploitation, Barney et Wright 1998 suggèrent qu'une ressource remplissant les trois premières caractéristiques ne peut constituer une source d'avantage compétitif soutenable que si la firme s'organise dans le sens de son exploitation.

Ainsi, à travers ce cadre d'analyse, nous constatons que bien que, de par son principe (Wright, Dunford et Snell 2001), l'approche basée sur les ressources reconnaît l'importance des interactions qui peuvent se créer par l'agencement d'un système de ressources (Penrose

1959), le concept de la VRIO traite ces ressources d'une façon individuelle, compte non tenu de la dynamique et des effets de synergie qu'elles peuvent engendrer une fois insérées dans le cadre d'une approche systémique.

Constatant cette limite, Black et Boal 1994 se sont proposés de compléter cette approche par ce qu'ils désignent par la théorie du réseau ou « *Network theory* ». Ils définissent ainsi le réseau comme « *la configuration de facteurs ainsi que leurs relations les uns aux autres qui induisent une ressource particulière de la firme* », et ils distinguent pour ce faire deux principales catégories de ressources à savoir :

- *Contained resources* : qu'ils appréhendent comme un ensemble de ressources peu nombreuses, ayant des liens plutôt directs formant un « *réseau simple* » aux limites identifiables. De par sa transparence, ce type de réseau ne peut constituer une source d'avantage compétitif soutenable.
- *System resources* : Il s'agit d'un système constitué par un grand nombre de ressources dont la multiplicité des liens lui confère une complexité rendant les limites du réseau difficilement discernables. C'est la complexité de ces liens qui rend ce type de ressources plus à même de procurer à la firme un avantage compétitif soutenable. Dans ce sens Amit et Schoemaker 1993 évoquent la *complémentarité des ressources stratégiques* qui procure au système une valeur combinée résultant des effets de synergie qui surviennent.

Toutefois, en dépit des critiques ayant été attribuées à la RBV, nul ne peut nier le fait que grâce à cette approche, le champ de l'analyse stratégique a pris de nouvelles orientations. Depuis, plusieurs courants constituant un prolongement de cette théorie et touchant en particulier au champ de la gestion des ressources humaines (GRH) ont vu le jour entraînant une évolution sans précédent dans cette discipline.

II.3. DE LA GRH AU MANAGEMENT STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES : VERS UN NOUVEAU PARADIGME

Ayant pris conscience du fait que les ressources humaines constituent le type de ressources qui répond le mieux aux conditions dictées par les principes de l'approche fondée sur les ressources, plusieurs auteurs se sont intéressés durant la dernière décennie du siècle précédent à développer une nouvelle dimension du management des hommes par la prise en compte de l'aspect stratégique des ressources humaines. Il s'agit d'une dimension qui confère à la fonction ressources humaines un rôle imminent dans la réalisation d'un avantage

compétitif soutenable (Ferris et al. 1999 ; Harel et Tzafrir 1999 ; Yeung et Berman 1997 ; Youndt et Snell 2004 ; etc.).

Wright et Boswell 2002 et Delery et Doty 1996 illustrent cette évolution qu'ils qualifient de dramatique, par la distinction de deux principales dimensions de la recherche en gestion des ressources humaines à savoir la dimension micro analytique qui concerne l'étude du rôle opérationnel ou fonctionnel de la GRH dans l'entreprise, et la macro perspective qui s'intéresse plutôt aux aspects stratégiques.

Ces deux derniers auteurs se sont proposés dans leur article en 1996 de répondre aux critiques imputées au management stratégique des ressources humaines (MSRH) quant au manque de fondements théoriques solides à cette discipline en évoquant les perspectives théoriques sur lesquelles repose cette discipline et qui sont au nombre de trois, à savoir :

- *La perspective universelle* : Il s'agit d'une perspective qui s'inscrit plutôt dans le cadre de la micro-analyse. Les adeptes de cette perspective proposent un certain nombre de pratiques de GRH qu'ils prétendent garantir de la performance de l'entreprise compte non tenu du contexte dans lequel elle évolue. Ils parlent alors de « *best practices* » ou meilleures pratiques ayant un effet additif positif sur la performance organisationnelle (Becker et Gerhart 1996). Nous pouvons en citer Huselid 1995 qui propose un ensemble de pratiques qu'il désigne par « *high performance work practices (HPWP)* » faisant référence aux procédures de recrutement et de sélection, au système de récompense des performances individuelles, à l'implication du personnel et à leur formation, et considère que la cohérence interne et l'alignement de ces pratiques à la stratégie globale de l'entreprise améliore la productivité, garantit la performance et réduit le taux de turnover dans l'entreprise.
- *La perspective de contingence* : Selon les tenants de cette perspective, pour être efficaces, les politiques de GRH doivent s'aligner au contexte organisationnel et plus précisément aux choix stratégiques de l'entreprise
- *La perspective de configuration* : Contrairement aux deux précédentes, cette approche holistique traite de la GRH sous un angle « macro ». Wright et Mc Mahan 1992 considèrent qu'il s'agit de l'approche la plus appropriée pour traiter des questions du Management Stratégique des Ressources Humaines (MSRH). A ce titre et à travers plusieurs études dont celle de Osterman 1987, Sonnonfeld et Peirel 1988, Ken et

Slocum 1987, Miles et Snow 1984 cités par Delery et Doty 1996, on a identifié un ensemble de sept pratiques permettant une gestion stratégique des ressources humaines, et c'est moyennant une perspective de configuration que ces pratiques peuvent engendrer des effets de synergie résultant de la complexité des interactions qui les relie. Contrairement aux deux premières, cette perspective obéit au principe d'équifinalité dans la mesure où de multiples configurations peuvent conduire à une performance optimale.

Par ailleurs, et bien que les différents courants ayant traité de cette nouvelle discipline (MSRH) s'accordent sur l'importance des ressources humaines et le rôle de la fonction ressources humaines dans la réalisation d'un avantage compétitif soutenable pour l'entreprise, chacun de ces courants conçoit un angle d'analyse différent. A ce niveau nous allons nous intéresser essentiellement aux approches inscrites dans une perspective configurationnelle étant donnée leur pertinence par rapport à notre cadre d'analyse.

II.3.1. Contribution de l'approche par les ressources au champ du MSRH

Commençant par la contribution de Barney et Wright 1998, ceux-ci ont œuvré à l'application des principes de la RBV et du modèle de la VRIO à la fonction ressources humaines. Ces deux auteurs ont traité des caractéristiques des ressources humaines qui peuvent constituer une source d'avantage compétitif soutenable et du rôle du directeur des ressources humaines (DRH) dans la réalisation et le développement des conditions qui confèrent à ces caractéristiques une importance stratégique.

A cet égard ils insistent sur la nécessité de considérer la combinaison des caractéristiques valorisables, rares et non imitables des pratiques ressources humaines, par opposition à leur prise en compte isolément et d'une façon individuelle. *«Les pratiques de ressources humaines acquièrent une efficacité optimale quand elles sont considérées comme un système cohérent.»* A ce propos Becker et Gerhart 1996 soulèvent la question de la complémentarité des ressources et ajoutent que les pratiques ou politiques de gestion des ressources humaines n'ont qu'une capacité limitée à générer un avantage compétitif quand elles sont prises de façon isolée plutôt que combinée.

Ces évolutions dans la conception du champ de la GRH ont entraîné une modification du rôle du directeur des ressources humaines qui assure désormais des responsabilités stratégiques et devient ainsi un partenaire stratégique pour l'entreprise (Wright et Boswell 2002 ; Barney et Wright 1998).

La fonction ressources humaines devient alors une fonction partagée qui occupe une position en staff dans l'organisation et qui œuvre à la réalisation des objectifs stratégiques du management global.

Nous constatons ainsi que Barney et Wright 1998 dans leur conception n'ont pas tenté de proposer une meilleure façon de faire, mais un certain nombre de facteurs à prendre en considération au niveau de la fonction ressources humaines. C'est le cas également de l'approche par la congruence ou du « fit » dont les propos seront résumés dans ce qui suit.

II.3.2. L'approche par la congruence comme modèle du MSRH

La notion de fit étant définie par Nadler et Tushman 1980 (cités par Wright et Snell 1998) comme « *le degré auquel les besoins, demandes, buts, objectifs et ou structure d'une composante concordent avec les besoins, les demandes, les buts, les objectifs et ou la structure d'une autre composante.* »

Ce courant de pensée proposé par Baird et Meshoulam en 1988 évoque deux dimensions de la congruence permettant de gérer les ressources humaines d'une façon stratégique. Ces deux dimensions peuvent être résumées comme suit : la congruence interne ou « internal fit » qui porte sur les pratiques de GRH. Ces éléments doivent, selon cette optique, être gérés d'une façon cohérente et suivre une même logique. Selon Baird et Meshoulam, « *Les composantes du management des ressources humaines doivent se compléter et se soutenir mutuellement.* » Ces pratiques sont dans ce sens conçues comme un sous-système cohérent qui doit interagir avec le système global qu'est l'organisation, d'où la dimension externe de la congruence ou « external fit ». L'idée de cette congruence externe porte essentiellement sur la cohérence qui doit avoir lieu entre les activités de GRH et le stade de développement de l'organisation. Il s'agit en d'autres termes du rôle des pratiques de la GRH dans la réalisation de l'objectif global de l'entreprise.

Ainsi, le système des activités de gestion des ressources humaines peut constituer une source d'avantage compétitif soutenable, et en particulier lorsque ses composantes ont un fort degré de congruence interne et externe (Becker et Gerhart 1996.)

Mac Duffie 1995, pour sa part, a introduit la notion de « bundle » ou de grappe de pratiques. Il estime que la contribution des pratiques de gestion des ressources humaines à la performance globale de l'entreprise est conditionnée par deux facteurs. D'une part, il faut qu'elles constituent une grappe et soient considérées de façon interreliée plutôt

qu'individuelle, et d'autre part, il faut que cette grappe soit intégrée dans le management global de l'entreprise, et suive une logique organisationnelle.

En 1998, Wright et Snell ont ajouté une troisième condition et ont souligné la nécessité qu'un système de pratiques de GRH répondant aux conditions de cohérence interne (horizontale) et externe (verticale) soit flexible et évolutif, afin de permettre à l'entreprise de survivre à la nature complexe et dynamique de son environnement.

Ce courant de recherche part ainsi des pratiques de GRH pour mettre en évidence le rôle stratégique que peut jouer la fonction ressources humaines dans la réalisation d'un avantage compétitif soutenable pour l'entreprise.

II.3.3 L'approche basée sur les connaissances en MSRH

J.L. Arrègle, en 1995, a fait la distinction entre deux types de savoirs soit (1) *le savoir comme une ressource*, il s'agit du savoir résultant de l'interaction entre un nombre limité de composantes, formant un réseau simple, et (2) *le savoir comme une compétence* résultant de l'interaction d'un nombre de routines organisationnelles, formant un réseau complexe aux limites indiscernables. Les compétences étant appréhendées à ce niveau comme « *une notion systémique qui résulte de l'interaction entre une technologie, un apprentissage collectif, et des processus organisationnels.* » De telles compétences sont ainsi à l'origine du développement et de l'accumulation des ressources.

Le savoir ainsi conçu constitue, selon ce même auteur, « *la variable à maîtriser et à faire évoluer pour se différencier des concurrents à moyen et à long terme.* »

De Nisi, Hitt et Jackson 2003, dans leur acception de l'approche par les connaissances ou « *knowledge-based approach* », mettent l'accent sur le rôle prépondérant des actifs intangibles dans la réalisation d'un avantage compétitif soutenable et appréhendent le capital humain comme la ressource intangible la plus précieuse de l'entreprise de par la difficulté de son imitation par la concurrence. Il s'agit en d'autres termes, du capital intellectuel ou ressources basées sur la connaissance.

L'objectif de cette théorie selon Wright, Dunford et Snell 2001, est de comprendre la manière dont les firmes créent, amplifient, transfèrent et protègent le savoir. Cette question de gestion du savoir a fait l'objet d'un développement très important dans la littérature. Plusieurs travaux de recherche ont traité de ce champ d'analyse sous différents angles d'appréhension (Argyris 1993 ; Collins et Smith 2006 ; Friedman et al. 2001 ; Mayère 1995 ; Mbengue 2004 ;

Nonaka 1991 ; Nonaka 1994 ; Nonaka et al. 1994 ; Nonaka, Reinmöller et Toyama 2001 ; Nonaka, Toyama et Byosière 2001, Reix 1995, Un et Cuervo-Cazurra 2004 ; Zack 1999 ; etc.)

Sans nier la contribution de ces différents courants de pensée à la prise d'essor de la discipline de management stratégique des ressources humaines, notre intérêt portera dans ce qui suit sur l'approche par les compétences, qui constitue un prolongement de la théorie basée sur les ressources et un enrichissement pour le champ du MSRHR. Cette approche fait l'objet d'un intérêt particulier dans cette recherche étant donné qu'il s'agit du courant dans lequel s'inscrit le processus de management stratégique des compétences distinctives, notre cadre d'analyse.

II.4. L'APPROCHE PAR LES COMPÉTENCES : EXTENSION RECENTE DE L'APPROCHE PAR LES RESSOURCES

II.4.1. Evolution de l'approche par les compétences : vers de nouvelles méthodes de gestion des compétences

Ayant été initiée par David Mc Clelland en 1973, l'approche par les compétences a connu des évolutions notables dont le principal catalyseur relève des changements importants qui ont affecté l'environnement de l'entreprise et la nature même du travail (Athey et Orth 1999). Cette évolution a connu selon ces deux auteurs cinq principales tendances à savoir (1) *le besoin d'une approche plus participative* : l'approche traditionnelle par les compétences se limitait à l'identification des comportements conduisant à la réalisation des meilleures performances. On distinguait alors des groupes de performance de haut niveau et de niveau moyen. La tendance actuelle des méthodes par les compétences vise plutôt à consacrer les pratiques ressources humaines au développement des moyens d'accès à de nouvelles compétences et leur déploiement de façon appropriée. (2) *La transition vers des méthodes de compétence à cycle court* : La méthode traditionnelle étant longue, elle s'avère très peu adaptée au contexte économique actuel dans lequel s'inscrit une grande partie des industries. En réponse aux nouvelles exigences de rapidité et de réactivité imposées par le marché, les entreprises se trouvent actuellement dans l'obligation d'accélérer leurs cycles d'acquisition et de développement des compétences, et ce notamment à travers l'adoption de systèmes automatisés de management des compétences. (3) *L'accroissement de l'intérêt aux compétences futures* : L'objet de l'approche traditionnelle étant de décrire les performances passées et les résultats jusque là réalisés par les individus, cette conception ne permet plus, dans le cadre des changements successifs et répétitifs auxquels font face les firmes dans une

multitude d'industries, de prédire les pré requis nécessaires à la réalisation des performances futures, en termes de compétences. C'est ainsi que la perspective moderne de la « competency-based approach » (CBA) a mis en exergue l'importance de réfléchir en termes de besoins futurs en compétences, étant donné que l'avenir se manifestera toujours plus tôt que prévu (Ben Ammar Mamlouk 1995a).

(4) *L'attention grandissante aux compétences d'équipes* : Dans le cadre de l'approche traditionnelle, l'unité d'analyse était le travail, et le développement des compétences faisait l'objet d'une approche individuelle, à travers, entre autres, l'apprentissage individuel. Cette perspective a longtemps servi le champ de la GRH, toutefois, avec l'évolution des structures de travail, cette perspective a évolué. En effet, avec l'impératif de la transversalité, plusieurs formes de structures organisationnelles ont vu le jour, on assiste ainsi au remplacement de la structure hiérarchico-fonctionnelle dite « en ligne » par de nouvelles structures reposant sur la configuration d'équipes interfonctionnelles voire même virtuelles organisées autour de projets fondamentaux. Les entreprises se sont ainsi trouvées dans l'obligation d'actualiser leurs méthodes de gestion des compétences dans le but d'améliorer la performance des équipes de travail.

(5) *Le passage à une perspective d'apprentissage organisationnel* : Athey et Orth 1999 considèrent que l'application de l'approche basée sur les compétences à l'apprentissage organisationnel revêt plusieurs implications. En effet, ceci suppose dans un premier temps la transition d'une analyse moléculaire et individuelle des comportements et des aptitudes à une analyse qui appréhende la compétence sous un angle organisationnel, permettant ainsi de combiner les savoirs individuels et d'en tirer des effets de levier. Dans un second temps, l'application de la méthode de la compétence à l'apprentissage organisationnel suggère la création de méthodes efficaces pour accélérer le processus de création et de diffusion du savoir, et c'est à travers l'approche par les compétences que cet apprentissage nouveau peut être communiqué, et concrétisé en actions performantes (Mack 1995 ; Baumard 1995 ; Belet 2000). Enfin, l'application des méthodes de la compétence à l'apprentissage organisationnel implique une évolution du rôle de la fonction ressources humaines, qui occupera, dorénavant, une position en « staff » assurant ainsi un rôle de facilitateur et de consultant, permettant un usage approprié des compétences.

Tous ces aspects nous invitent à repenser et à actualiser certaines pratiques de la gestion des compétences qui, malgré l'intérêt qu'elles présentent, s'avèrent longues et peu adaptées aux exigences du contexte actuel, à l'image de la démarche d'identification des compétences distinctives, première étape du processus de management stratégique des

compétences distinctives. Il convient alors de construire et de proposer de nouvelles méthodes et pratiques de gestion des compétences qui concordent mieux avec les nouvelles tendances de l'environnement en profitant notamment des possibilités offertes par les systèmes d'information et les technologies de communication en termes de compression du temps et de l'espace, d'aide à la décision et de travail collaboratif à distances (Reix 1999).

II.4.2. La RBV et la CBA, quelles divergences ?

Bien qu'elle parte du principe de l'hétérogénéité des ressources, comparée à la RBV, l'approche par les compétences revêt des divergences portant essentiellement sur (Koenig 1999 p. 231) :

- L'articulation ressources-produits est dans le cadre de la CBA centrale, alors qu'elle est négligée par la RBV. En effet, la CBA accorde d'autant plus d'importance aux ressources que leur contribution à la génération de nouveaux produits augmente.
- L'aspect dynamique des compétences est un principe central de la CBA, contrairement à la RBV qui appréhende les ressources sous une perspective statique (Wright et al. 2001). C'est dans cette perspective que la théorie des capacités dynamiques initiée par Teece, Pisano et Shuen en 1997 sera sous-jacente à notre cadre d'analyse. Ces derniers auteurs définissent le terme dynamique comme « *la capacité de renouveler les compétences de façon à s'adapter aux changements environnementaux* ». Selon Koenig 1999 p.234, cette théorie a pour principal objectif « *la construction et la régénération d'un avantage concurrentiel dans des régimes de changement rapide* ». Les capacités sont par définition « *la capacité de la firme à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes afin d'aborder les changements rapides de son environnement.* » (Teece, Pisano et Shuen 1997).
- La CBA revêt une orientation stratégique offensive alors que la RBV se limite à une orientation défensive. En effet, la préoccupation majeure de la firme dans le cadre de la RBV est d'assurer l'inimitabilité et la non substituabilité de ses ressources stratégiques, une firme qui s'inscrit dans une logique compétence s'efforce plutôt d'innover en permanence afin de conquérir le marché et de dépasser ses concurrents.

Ainsi, à la différence de la RBV qui s'intéresse aux mécanismes sous-jacents permettant une exploitation effective des ressources tout en omettant la valeur potentielle des opportunités présentées par le marché, la CBA peut être qualifiée d'approche intégrative (Harvey, Novicevic et Speier 2000) dans la mesure où l'approche basée sur les compétences vise à déployer les ressources de l'entreprise dans le but de profiter des opportunités du marché voire de les créer.

Pour mieux visualiser ces divergences, revenons à la définition des ressources et des compétences.

II.4.3. Ressources et compétences : Quelles relations ?

Amit et Schoemaker 1993 p. 35 font la distinction entre les ressources et les compétences. Selon ces deux auteurs, les ressources d'une firme sont composées entre autres d'un savoir faire commercialisable, alors que les compétences se réfèrent à la capacité de l'entreprise à déployer ces ressources.

Robert Grant 1991 p. 118, suggère qu'il existe une grande différence entre les ressources et les compétences. Selon lui, les ressources sont les intrants du processus de production, elles constituent ce qu'il appelle « *the basic units of analysis* » ou unités d'analyse élémentaires. Il s'agit des équipements, des compétences individuelles, des marques et brevets, de l'actif financier etc... Prises de façon individuelle, ces ressources sont peu productives. De leur part, les compétences constituent la capacité d'un ensemble de ressources à accomplir une tâche ou une activité. Ainsi, alors que les ressources constituent l'origine des compétences, les compétences constituent la principale source d'avantage concurrentiel.

Arrègle en 1995 p. 88, dans une appréhension large, assimile les compétences de l'entreprise à « *des routines organisationnelles créées par un réseau complexe de composants* ». Selon lui, ce sont ces routines qui caractérisent les groupes et les organisations et qui confèrent au réseau toute sa complexité. Grant 1991 p. 122, pour sa part, définit ces routines organisationnelles comme les modèles réguliers et prévisibles d'une activité, issus de la coordination d'un ensemble d'actions par un groupe d'individus.

II.4.4. Principes de L'approche par les compétences

Partant de l'exemple de deux entreprises internationales agissant dans un même secteur d'activité, à savoir NEC et GTE, en 1990 Prahalad et Hamel ont mené le constat suivant : ces deux compagnies ayant démarré avec des portefeuilles d'activités similaires,

réalisent des performances très différentes. Dans leur analyse, ces deux auteurs attribuent ce gap de performance à l'auto-conception de chacune de ces deux firmes. En effet, l'idée principale développée dans leur article consiste dans la nécessité de concevoir l'organisation comme un **portefeuille de compétences** plutôt que comme un **portefeuille d'activités**. Ils distinguent ainsi entre deux concepts de l'organisation à savoir les domaines d'activité stratégiques (DAS) ou strategic business unit par opposition aux compétences distinctives (core competence). Prenons une par une ces deux conceptions :

- *L'organisation comme un ensemble de domaines d'activité stratégiques* : cette conception repose sur l'idée traditionnelle qui perçoit la compétence comme l'ensemble des savoirs et des habilités détenus par un individu (Wright et al. 2001). Cette logique ayant prédominé pendant longtemps, a été qualifiée par Prahalad et Hamel de « *dogme organisationnel* » et ce pour de multiples raisons. En effet, cette conception qui préserve les cloisonnements entre les domaines d'activité conduit à une fragmentation des compétences de l'entreprise, et par conséquent à leur sous-exploitation. Elle génère selon ces deux auteurs l'emprisonnement de ces ressources dans la mesure où elles deviennent la propriété d'un domaine d'activité donné, ce qui inhibe la capacité d'innovation de l'entreprise et constitue ainsi un désavantage stratégique. Dans une optique GRH, cette conception de la firme concorde avec la logique poste de travail qui identifie le salarié au poste qu'il occupe. Ce dernier étant appelé à exécuter les tâches prescrites dans la fiche de poste.
- *L'organisation comme un portefeuille de compétences distinctives* : Nordhaug et Gronhaug 1994 (cités par Wright et al. 2001) conditionnent l'existence d'une compétence distinctive par la capacité de la firme à intégrer l'ensemble des compétences qui constituent son portefeuille à travers une logique partagée afin de réaliser sa compétitivité. Dans le cadre de cette logique, les responsables des différents domaines d'activité stratégiques sont appelés à coopérer afin de faciliter le transfert et la conjugaison des compétences. Koenig 1999 parle de la nature transversale des compétences distinctives par rapport aux produits et aux activités de l'entreprise et ajoute que ces compétences « *procèdent d'un apprentissage collectif où les mécanismes d'intégration et de coordination jouent un rôle essentiel.* »

Cette nouvelle logique est à l'origine de l'idée de l'ambition « stretch » développée par Hamel et Prahalad 1993, par opposition à celle de l'adéquation ou « fit ». Dans leur recherche, ces deux auteurs appellent au dépassement du cadre managérial par la création d'une ambition dont la réalisation dépasse la capacité des ressources réellement disponibles. Ceci constitue un moyen de mobilisation et un stimulus pour la créativité et l'innovation et ce à travers une exploitation poussée « leverage » des compétences conçues au niveau de l'entreprise. C'est le niveau d'adoption de cette discipline de l'ambition qui va déterminer la position offensive de l'entreprise qui n'aura plus à subir les changements de son environnement comme des données et sera plutôt un acteur dans la création de cet environnement (Hagan 1996 p.153).

	RBV	CBA
Hypothèse centrale	Hétérogénéité des ressources	Hétérogénéité des ressources
Unité d'analyse	DAS	Compétence
Objectif stratégique	Assurer l'inimitabilité des ressources	Innover en permanence afin de réinventer son secteur d'activité
Caractéristique des ressources	Statique	Dynamique
Articulation Ressource-Produit	Négligée	Centrale
Orientation stratégique	Défensive	Offensive

Tableau 2.1 RBV et CBA : principales divergences

II.4.5. Les différentes catégories de compétences distinctives

Une multitude de classifications existent :

Harvey, Novicevic et Speier 2000 p. 383 distinguent trois catégories de compétences à savoir (1) *les compétences d'entrée* ou « input competencies » constituées par le travail, les actifs matériels, etc. (2) *les compétences managériales* ou « managerial competencies » telles que les capacités de l'équipe du top management, le savoir social et les réseaux informels internes et externes... et (3) *les compétences transformationnelles* ou « transformation-based competencies » comme les capacités d'apprentissage et d'adaptation qui caractérisent l'entreprise. Ces auteurs assimilent la CBA à la relation entre la GRH et la stratégie qui favorise l'interaction entre ces trois catégories qui, agissant de façon interdépendante contribuent à la création de compétences spécifiques à la firme dont la convergence produit un avantage concurrentiel soutenable pour l'organisation.

Leonard-Barton 1992 p.113 définit les compétences distinctives en termes de systèmes de connaissances qui procurent un avantage concurrentiel et distingue quatre dimensions de ces connaissances qui peuvent être incarnées dans (1) *le savoir et les qualifications des employés* : cette dimension englobe aussi bien les techniques spécifiques à la firme que les connaissances théoriques dont elle dispose ; (2) *Les systèmes techniques* : constitués par les informations et les procédures, ces systèmes résultent de l'accumulation, la codification et la structuration du savoir tacite dans le temps et bénéficient ainsi des effets de synergie qui se produisent à la longue ; (3) *Les systèmes managériaux* : représentent les façons formelles et informelles de la création et du contrôle du savoir, et (4) La valeur attribuée au contenu et à la structure du savoir dans l'entreprise. D'après cet auteur, l'évolution et l'interaction entre ces quatre dimensions des compétences favorise la construction d'un « *héritage unique* » difficilement imitable.

Pour Hamel 1994 tel que repris par Koenig 1999 à la page 228, on peut distinguer essentiellement trois champs de compétences distinctives à savoir : (1) *l'accès au marché* : il s'agit des compétences en termes de « *management des marques, des ventes et du marketing, distribution et logistique, etc.* » (2) *Le processus productif* qui se manifeste par « *la qualité, la flexibilité, la rapidité d'exécution, le respect des délais, etc.* » et (3) *La contribution fonctionnelle distinctive du produit* : il s'agit de l'apport du produit pour le marché.

A partir de ces trois classifications, nous remarquons que la prise en compte d'une logique de compétences fondamentales accorde de l'importance aussi bien aux actifs tangibles qu'aux actifs intangibles. Toutefois, dans ce qui suit, notre intérêt portera davantage sur les ressources intangibles de l'entreprise telles que le savoir et les compétences des individus et des groupes dans l'organisation. Nous retiendrons alors que **les compétences distinctives sont les qualités et les capacités professionnelles critiques pour la réalisation efficiente des objectifs de l'entreprise. Ce type de compétence est présent à travers toutes les fonctions.**

II.4.6. Les avantages de l'approche par les compétences

Athey et Orth 1999 p. 216 estiment que l'intérêt de l'approche par les compétences relève essentiellement du fait qu'elle se traduit par des actions observables permettant d'expliquer, de mesurer et de prédire concrètement les performances atteintes par l'entreprise, contrairement aux prémisses qui tendent à expliquer les résultats de l'entreprise par les traits et les attributs intellectuels reposant sur la mesure de l'intelligence. Ils insistent dans ce sens

sur le caractère évolutif des compétences qui peuvent faire l'objet d'un apprentissage et d'un développement dans le temps, contrairement aux traits et attributs qui sont perçus comme inhérents à la personnalité des individus et largement immuables.

Des recherches encore récentes confirment que malgré l'intérêt accordé par la littérature à l'approche par les ressources et les compétences, rare sont les efforts consacrés à l'opérationnalisation de ces approches (Pan, Tan, Huang et Poulsen 2007 ; Bowman et Ambrosini 2007 ; Janicot et Mignon 2008 ; Saad, Grundstein et Rosenthal-Sabroux 2009.) Rappelons que l'objet de cette thèse consiste à actualiser la pratique d'identification des compétences distinctives, première étape du processus de management stratégique des compétences distinctives, par le développement d'une approche corrective mobilisant les fonctionnalités offertes par les systèmes d'information et les technologies de communication appliqués à la GRH.

II.5. LE PROCESSUS DE MANAGEMENT STRATEGIQUE DES COMPETENCES DISTINCTIVES

Il s'agit d'une tentative d'opérationnalisation de l'approche par les compétences distinctives dont l'objectif est de permettre aux entreprises de gérer efficacement leur capital compétence. D'après Hamel et Prahalad 1995, ce processus se déroule en quatre étapes à savoir l'identification des compétences distinctives existantes, leur acquisition et leur développement, le déploiement et redéploiement de ces compétences, et enfin la protection et défense des compétences distinctives.

II.5.1. L'identification des compétences distinctives existantes

C'est la première étape de la gestion des compétences distinctives, elle consiste à dresser l'inventaire des compétences distinctives dont dispose l'entreprise réellement à un instant donné.

Dans une logique descriptive reposant sur l'observation de la pratique d'identification des compétences distinctives dans un certain nombre d'entreprises, Hamel et Prahalad 1995 fournissent certains éléments pour aider les dirigeants des entreprises dans leur démarche d'identification des compétences distinctives. Ils mènent, d'une part, la constatation que *« pour aboutir à une définition commune, créative et pénétrante de ce que sont les compétences fondamentales, il faut vraisemblablement compter des mois entiers dans une grosse entreprise »*. D'autre part, ils nous mettent en garde d'un piège classique dans lequel tombent souvent les entreprises à savoir *« déléguer la tâche à des techniciens »*. Ils

considèrent que ce type de compétences constituent « *l'âme de l'entreprise et doivent, en tant que telles, faire partie intégrante du processus général de gestion* ». L'objectif de la démarche étant « *d'inventorier ces différents savoirs ainsi que les individus qui les possèdent* », les auteurs ajoutent que « *les hauts dirigeants doivent prendre une part active à l'identification des compétences fondamentales* ». (Hamel et Prahalad 1995 p. 238)

Ainsi, même si l'objectif annoncé est d'arriver à dresser l'inventaire des compétences distinctives existantes ainsi que les individus qui les détiennent. La démarche proposée manque de rigueur et affiche des limites sur deux principaux volets :

→ Les auteurs reconnaissent que la démarche est longue et qu'elle sollicite des efforts considérables, et attribuent sa réalisation à la direction générale d'une manière quasi-exclusive.

→ On ne fournit pas une méthodologie avérée pour sa réalisation. En effet, l'essentiel de la démarche proposée par ces deux auteurs repose sur les réflexions et les intuitions des hauts dirigeants. Les auteurs se basent sur la description d'expériences de certaines entreprises ayant cherché à identifier leurs compétences distinctives pour fournir certaines consignes et un nombre d'écueils à éviter. Cet avis est partagé par Rouby et Thomas 2004 qui soulignent que « *si les phases de recensement puis d'identification des compétences organisationnelles-clés s'avèrent cruciales, il n'existe pas véritablement d'outils méthodologiques avérés [...]* Les auteurs de la théorie des compétences fondamentales donnent tout au plus quelques indications génériques qu'ils présentent comme principes de base à respecter ».

Nous retenons ainsi que, étant donné l'enjeu important du processus de management stratégique des compétences distinctives qui met en facteur la compétitivité de l'entreprise, la question de mise en œuvre d'une démarche d'identification des compétences distinctives doit faire l'objet d'un traitement plus rigoureux afin de supporter les entreprises et de les inciter à engager ce type de projets. En effet, au bout d'une quinzaine d'années, l'approche proposée par Hamel et Prahalad doit être restructurée et actualisée. La prise en compte des possibilités offertes par les systèmes d'information en termes de compression de temps et de l'espace, de traitement et de stockage d'un volume d'informations colossale, d'aide à la décision et de flexibilité d'usage, peut pertinemment constituer une issue à cette situation de blocage méthodologique.

II.5.2. L'acquisition et le développement des compétences distinctives

Les auteurs proposent, pour l'élaboration d'un programme d'acquisition des compétences distinctives, de mettre en place une matrice permettant de distinguer les compétences existantes des nouvelles et les marchés existants des nouveaux.

Cette matrice, associée au répertoire des compétences distinctives préconçu permettra à l'entreprise de promouvoir un plan de développement des compétences jugées indispensables pour l'avenir. Cette étape ne pourrait être réalisée sans la mise en place d'une infrastructure favorable à l'apprentissage organisationnel.

II.5.3. Le déploiement et redéploiement des compétences distinctives

Il s'agit de mettre en place un programme de circulation des compétences distinctives entre les différents domaines d'activité de l'entreprise. L'entreprise est dans ce sens pensée en termes de portefeuille de compétences. Hamel et Prahalad 1995, dans leur ouvrage appellent à mettre en place un système de répartition des compétences semblable à celui de l'affectation des budgets entre les unités stratégiques.

II.5.4. La protection et la défense des compétences distinctives

Afin de lutter contre l'érosion de ses compétences distinctives, l'entreprise est appelée à se maintenir en état de veille permanente par rapport au niveau atteint par ses concurrents en matière de développement des compétences distinctives.

Il aurait été intéressant de traiter des quatre étapes du processus de management stratégique des compétences distinctives, toutefois faute de temps, et étant donné que ce processus n'a pas fait l'objet de développements importants dans la littérature, nous avons jugé plus raisonnable de nous limiter à la première étape à savoir l'identification des compétences distinctives existantes qui constitue une étape clé pour la réussite de tout le processus. D'autant plus que nous avons décelé deux principales limites relatives à la démarche telle que décrite par Hamel et Prahalad une quinzaine d'années auparavant. Rappelons que ces limites portent essentiellement sur (1) la longueur de la démarche dont la réalisation est attribuée directement et exclusivement à la direction générale ; (2) la carence en termes d'outils méthodologiques avérés pour sa mise en œuvre (Rouby et Thomas 2004). Une actualisation de cette démarche s'impose alors dans le cadre d'un environnement de plus en plus instable. La prise en compte des vertus et des possibilités offertes par les systèmes d'information et les technologies de communication constitue un attribut essentiel de cette tentative d'actualisation.

III. PREAMBULE SUR LES SYSTEMES D'INFORMATION

III.1. QUELQUES DEFINITIONS ET APPROCHES USUELLES

III.1.1. Notion de système d'information

Laudon et Laudon 2006 p.13 définissent un système d'information comme « *un ensemble de composantes interreliées qui recueillent de l'information, la traitent, la stockent et la diffusent afin d'aider à la prise de décision, à la coordination et au contrôle au sein de l'organisation.* »

Reix et Rowe cités par Marciniak et Rowe 2005 p.7 l'appréhendent comme « *un système d'interprétations d'un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies et des modes opératoires.* »

Au sens de Andreu, Ricart et Valor 1992 repris par Kéfi et Kalika 2004, les systèmes d'information sont « *des processus qui collectent des données structurées conformément aux besoins d'une organisation, qui stockent, traitent et distribuent les informations nécessaires au fonctionnement de cette organisation, notamment aux activités de management et de contrôle, et qui jouent de ce fait un rôle de support aux processus de décision organisationnels* ».

O'Brien, Marion et Saint-Amant 1995 p. 17 ajoutent que « *un système d'information utilise des ressources humaines, (utilisateurs finals et informaticiens), du matériel (machines et supports) et des logiciels (programmes et procédures) pour accomplir des fonctions de saisie, de traitement, de sortie, de stockage et de contrôle qui servent à convertir en produits informatifs des ressources en données.* »

Nous pouvons ainsi déduire à travers ces définitions les caractéristiques propres au système d'information, qui relèvent de la définition même du système. En effet, un système d'information est *dynamique* de par les interactions qui relient ses différentes composantes (personnes, procédures, ressources, équipements, etc.), *complexe* de par le très grand nombre d'éléments et de ressources qui le constituent, *ouvert* de par l'interaction de ses éléments avec l'environnement externe et notamment en termes de facultés de communication, de travail collaboratif à distance et d'échange d'informations permises par les technologies de l'information et de communication (TIC), *organisé* et *finalisé* dans le but de traiter, de stocker et de diffuser les informations utiles à l'activité d'exploitation et de gestion et à la prise de décisions.

Les systèmes d'information peuvent être selon O'Brien et al. 1995 et Laudon et Laudon 2006 manuels (reposant essentiellement sur l'utilisation du papier et du crayon), parallèles (bouche à oreille), ou encore des systèmes d'information informatisés reposant sur des technologies informatiques, des logiciels et du matériel. O'Brien et al. 1995 définissent ces systèmes comme « *ceux qui utilisent du matériel, des logiciels, des télécommunications et d'autres techniques de l'information pour transformer les ressources en données et en divers produits informatiques.* » C'est à ce type de systèmes d'information que nous ferons référence dans ce qui suit. Il convient à ce niveau de mettre en lumière certaines confusions, de faire la distinction entre les termes information, donnée et connaissance et de cerner la relation entre ces trois composantes du système d'information.

III.1.2. Notions de données, informations et connaissances

III.1.2.1. Les données

Les données sont selon Laudon et Laudon 2006 p.14 des « *valeurs à l'état brut représentant des événements qui ont lieu dans ou en dehors des organisations.* » Selon O'Brien et al. 1995 p.21 « *les données sont des ressources que l'on transforme en produits informatiques.* » Il s'agit de la matière première des systèmes d'information dont le processus de transformation se déroule en trois étapes (Laudon et Laudon 2006 p.14 ; O'Brien et al. 1995 p.22) : (1) **L'entrée** : « *processus au cours duquel les données brutes sont fournies au système en provenance de l'organisation ou de son environnement* ». L'entrée des données dans un système d'informations suppose des activités de saisie, d'enregistrement et de mise en forme. (2) **Le traitement** : « *processus qui transforme ces données brutes pour leur donner un sens* ». Cette transformation résulte d'un ensemble de manipulations qui passent par le calcul, la comparaison, le tri et la récapitulation des données afin d'en assurer l'organisation et l'analyse et les convertir en informations. (3) **La sortie** : « *processus de diffusion de l'information traitée aux utilisateurs qui en ont besoin.* » Les informations constituent ainsi le produit fini de ce processus. Ces produits informatiques peuvent ainsi être diffusés sous forme de messages, formulaires, rapports, listes ou graphiques.

Cependant, l'intérêt des données ne se limite pas à l'alimentation du processus. En effet, les organisations accordent beaucoup d'importance aux données (sources de l'information) qu'elles considèrent comme une ressources précieuse qu'il convient d'analyser, d'organiser et de stocker sous forme de bases de données actualisables.

III.1.2.2. Les informations

Définition : Selon Laudon et Laudon 2006 p.14, « *le terme information recouvre les données qui sont présentées sous une forme utile et utilisable par les personnes* ». O'Brien et al. 1995 p. 341 ajoutent que « *l'information comprend des données qui sont intégrées dans un contexte particulier afin de les mettre en valeur pour certains utilisateurs finals.* » Pour Mac Donough cité par Marciniak et Rowe 2005 p. 6, « *l'information est la rencontre d'un problème et d'un ensemble de données* ». Nous constatons à travers ces trois définitions que la valeur de l'information dépend du contexte dans lequel elle est déployée (pour Mac Donough : le problème) et de la ou les personnes auxquelles elle est destinée.

L'information étant un élément clé de notre représentation du monde. Afin que cette représentation soit pertinente, l'information doit remplir un certain nombre d'attributs ou de caractéristiques qui conditionnent sa qualité.

Qualité de l'information Afin de juger la qualité de l'information, les auteurs se réfèrent principalement à trois aspects à savoir : la dimension temporelle, le contenu et la forme. (O'Brien et al. 1995 p.341 ; Marciniak et Rowe 2005 p.8). (1) **la dimension temporelle** : une information de qualité est celle qui permet la prise de décisions adéquates. Pour ce faire, elle doit d'abord être *ponctuelle*. En effet, avec la réduction accrue du temps de réponse, la durée de vie ou *l'opportunité* offerte par l'information est de plus en plus réduite, d'où la nécessité d'obtenir la « bonne » information au bon moment. Cette information doit également être *actuelle* ou *d'actualité*, mais aussi *accessible* aussi *fréquemment* qu'on en aura besoin, faute de quoi on court le risque de traiter avec des informations obsolètes. Enfin, il faut souligner l'importance de l'horizon temporel sur lequel porte l'information dans la prise de décision. Une information qui décrit le passé permet au gestionnaire tout au plus d'effectuer une analyse historique sur la base de laquelle il peut réaliser des extrapolations. Cependant, un gestionnaire a aussi et surtout besoin d'informations sur le futur, appelées aussi « informations de planification » qui se présentent généralement sous forme de signaux faibles permettant l'anticipation des tendances d'évolution et des changements futurs de l'organisation et de son environnement (H. Lesca 1994). (2) **Le contenu** : Cet attribut revêt une importance considérable dans l'évaluation de la qualité de l'information. Ainsi, pour être utile, une information doit faire preuve d'*exactitude* et de *fiabilité*. En effet, une décision prise sur la base d'une information erronée risque d'être fatale dans un environnement complexe et turbulent. Pour éviter ce risque, Marciniak et Rowe soulignent l'importance de s'adresser à des sources fiables. Une information de qualité doit en outre être *pertinente*, *complète* ou

exhaustive et *concise* afin de répondre à un besoin bien déterminé dans un contexte donné, autrement, le gestionnaire peut se trouver submergé d'informations inutiles et *bruitées*. (3) **La forme** : Il s'agit d'un aspect qui ne manque pas d'importance, mais qui était jusqu'à récemment négligé. Cet attribut se rapporte notamment à la *clarté* de l'information et à son *organisation* qui permettent une meilleure compréhension. Il est désormais facilité par les technologies d'information qui permettent de présenter l'information sous des formes diverses (narrative, numérique ou graphique) et sur des *supports* variés, ce qui favorise une exploitation optimale de cette ressource.

III.1.2.3. Les connaissances

Marciniak et Rowe 2005 p.6 définissent la connaissance comme « *une information potentielle* » Ainsi, la connaissance peut être appréhendée comme une donnée structurée qui peut être exploitée dans un contexte qui ne s'est pas encore présenté. Cette connaissance requiert ainsi une mobilisation une fois l'occasion de son utilisation manifestée.

Les termes données, informations et connaissances retiennent de plus en plus l'attention et font de plus en plus l'objet de réflexion dans différentes disciplines depuis la vulgarisation et la prise d'essor des systèmes d'information et des technologies de communication. La question qui se pose à ce niveau est relative à la portée de ces outils dans le support de la stratégie de l'entreprise.

III.2. A PROPOS DE LA DIMENSION STRATEGIQUE DES TIC

Nous aborderons dans ce paragraphe la relation entre la stratégie et les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Les systèmes d'information étant considérés comme partie intégrante des TIC.

III.2.1. Un survol des vertus « a priori » des TIC

De par les vertus multiples des technologies de l'information et de la communication et leur apport considérable pour le fonctionnement des organisations, il y a pertinemment lieu de s'interroger sur les éventuelles relations qui peuvent exister entre les TIC et la stratégie de l'entreprise. Dans ce sens Reix 1999 dénombre quatre propriétés essentielles des TIC affectant directement le fonctionnement de l'entreprise à savoir (1) *la compression du temps* liée à la rapidité du traitement de l'information ; (2) *la compression de l'espace* liée à la capacité des technologies de communication à supporter l'échange d'informations en temps réel à travers tout le globe; (3) *l'expansion de l'information stockée* sur différents types de supports de plus en plus compacts et performants et sur des bases de données ayant des

incidences inéluctables sur les systèmes de gestion en termes d'aide à la décision; (4) *une importante flexibilité d'usage* relative à la panoplie d'utilisations possibles qu'offre l'automatisation de l'information.

III.2.2. La question des TIC et de la performance

L'exploitation et la combinaison des possibilités offertes par les TIC affecte d'une manière considérable le mode de fonctionnement des entreprises. De ce fait, on ne peut nier l'effet de ces technologies sur la performance de la firme. Dans ce sens Kalika 2002 met en évidence d'un côté la contribution des TIC à la *performance économique* de l'entreprise induite notamment par une meilleure maîtrise des coûts et une amélioration de la productivité individuelle ainsi qu'à sa *performance organisationnelle* en termes d'amélioration de la coordination entre les différents départements et de partage de l'information. Il souligne dans ce sens l'impact du développement des intranets, des collecticiels, la généralisation des ERP et de la communication électronique sur l'évolution des pratiques de partage de l'information (Ader 1996). D'un autre côté, ce même auteur met en exergue la contribution des TIC en termes d'amélioration de la capacité (1) de *réaction*, selon lui « *la réactivité, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à réagir aux mutations de l'environnement et si possible plus rapidement que ses concurrents, est une compétence distinctive dans un contexte de chronocompétition tant opérationnelle que stratégique* ». Il ajoute que dans le cadre d'un environnement instable, cette compétence peut constituer une source d'avantage compétitif ; (2) d'*anticipation* en termes de veille stratégique électronique ; (3) d'*innovation* induite par l'amélioration de la performance économique et le développement de la collaboration.

A partir de cette étude, cet auteur constate que « *les firmes qui sont convaincues que les TIC constituent un avantage concurrentiel et dont les directions ont affirmé qu'il s'agissait d'un enjeu stratégique sont plus performantes* ». Ces firmes sont généralement caractérisées par un profil bien déterminé sur trois principaux plans à savoir (1) *le secteur d'activité* : les entreprises dont le secteur d'activité présente une part importante de services sont celles qui perçoivent le plus le caractère stratégique des TIC ; (2) *la taille* : les firmes aux effectifs importants sont celles qui perçoivent le plus le caractère stratégique des TIC et ce de par leur besoin important de coordination ; (3) *la dispersion* aussi bien organisationnelle que géographique de la firme. En effet, l'appartenance à un groupe et l'éclatement géographique sont deux facteurs qui favorisent la perception du caractère stratégique des TIC par les entreprises.

Selon un témoignage cité par Kalika 2002 « la stratégie d'internationalisation conjuguée à la stratégie de diversification a fortement complexifié la structure de l'organisation. Ainsi, l'organigramme basé sur une structure fonctionnelle est en train d'évoluer vers une structure multidivisionnelle [...] la société s'est engagée depuis une dizaine d'années dans un important processus d'informatisation faisant appel depuis quelque temps aux NTIC ». A travers ce témoignage nous pouvons constater que les TIC, la stratégie et l'organisation constituent trois facettes indissociables du management pour lesquelles une réflexion en termes d'alignement stratégique est indispensable.

III.2.3. La question des TIC et de l'alignement stratégique

Le modèle de l'alignement stratégique introduit par Venkatraman, Henderson et Oldach 1993 est basé sur deux principaux domaines, d'une part le domaine de l'entreprise ou « *business domain* » constitué par deux concepts de base à savoir la stratégie de l'entreprise et l'infrastructure organisationnelle _ ou ce que Kéfi et Kalika 2006 désignent par « processus organisationnels et métiers »_ et d'autre part le domaine des TIC ou « *IT domain* » constitué par l'infrastructure TIC et la stratégie TIC.

Dans le cadre de ce modèle les auteurs s'intéressent dans un premier lieu à l'interrelation entre la stratégie de l'entreprise et la stratégie TIC reflétant la capacité de la stratégie TIC à modeler et à supporter la stratégie de l'entreprise, et dans un second lieu à l'interrelation entre les processus organisationnels et métiers et l'infrastructure TIC reflétant l'importance de réaliser une cohérence interne entre les besoins et attentes organisationnels et la capacité réelle de la fonction système d'information.

A travers la conjugaison de ces différentes composantes, ces auteurs conçoivent quatre principales perspectives de l'alignement stratégique à savoir (1) ***l'exécution de la stratégie*** : c'est la perspective qui met en relation la stratégie de l'entreprise, les processus organisationnels et métiers et l'infrastructure TIC. Selon cette perspective, la stratégie de l'entreprise conditionne aussi bien les processus organisationnels et métiers que l'infrastructure TIC. Dans le cadre de cette logique, les hauts dirigeants ont pour rôle la formulation de la stratégie de l'entreprise, « *strategy formulator* », les responsables SI sont appelés à veiller à l'application de cette stratégie « *strategy implementor* ». Cette perspective correspond à la conception classique de la relation entre TIC et stratégie communément appréhendée dans le champ du management stratégique ; (2) ***le potentiel de la technologie*** : Il s'agit de la perspective qui établit la relation entre la stratégie de l'entreprise, la stratégie TIC

et l'infrastructure SI dans la mesure où elle reflète la capacité de la stratégie TIC à appuyer les choix stratégiques de l'entreprise. Dans le cadre de cette perspective, le plus important est de réaliser les meilleurs choix en termes de stratégie SI à travers un positionnement adéquat sur le marché des technologies de l'information et d'identifier l'architecture SI interne la plus appropriée. Ainsi, le rôle de la direction générale est celui de visionnaire de la technologie « *technology visionary* » dans la mesure où les hauts dirigeants sont appelés à fournir une vision des choix stratégiques en termes de TIC qui supporteraient le mieux la stratégie de l'entreprise. La direction SI joue à ce niveau le rôle d'architecte de la technologie « *technology architect* » responsable de la mise en œuvre efficace et efficiente d'une infrastructure SI en adéquation avec les composantes de la stratégie TIC ; (3) **le potentiel compétitif** : Il s'agit selon ces auteurs de « *l'exploitation des capacités TIC émergentes à impacter les nouveaux produits et services (l'étendue de l'activité), à influencer les attributs clés de la stratégie (les compétences distinctives) et à développer de nouvelles formes de relations (gouvernance d'entreprise)* ». Contrairement aux deux premières perspectives, celle-ci ne considère pas la stratégie de l'entreprise comme une donnée. En effet, cette perspective qui explore le lien entre la stratégie TIC, la stratégie de l'entreprise et les processus organisationnels et métiers envisage la possibilité de repenser la stratégie de l'entreprise compte tenu des capacités émergentes en termes de TIC. Le rôle de la direction générale consiste à fournir une vision d'entreprise « *business visionary* » permettant d'exprimer la manière dont les capacités et fonctionnalités TIC impacteraient la stratégie de l'entreprise. Le manager SI joue le rôle de catalyseur « *catalyst* » qui analyse les tendances de l'environnement technologies d'information afin de permettre aux dirigeants d'identifier les opportunités et menaces potentielles en termes de TIC ; (4) **le niveau de service** : Le déploiement de cette perspective qui établit la relation entre la stratégie TIC, l'infrastructure SI et les processus organisationnels et métiers requiert « *l'articulation des dimensions externes de la stratégie TIC avec la logique interne correspondante en termes d'infrastructure SI, avec les implications appropriées en termes de processus organisationnels et métiers* ». Cette perspective est généralement déployée dans le cadre d'environnements instables caractérisés par la rapidité du changement des goûts et des exigences des consommateurs finaux dans la mesure où elle permet d'assurer un usage efficace des ressources en TIC. Les hauts dirigeants jouent ainsi le rôle de prioritaires « *prioritizer* » qui expriment les lignes de conduite de la stratégie dont le succès incombe aux responsables SI qui jouent le rôle de leadership d'entreprise ou « *business leadership* ».

Le domaine des systèmes d'information et sa relation avec la stratégie de la firme étant présentés, il convient à ce niveau d'explorer une pratique essentielle pour l'identification des compétences clés de l'entreprise à savoir l'évaluation du personnel, et la manière dont les TIC peuvent profiter à cette activité de GRH.

IV. L'ÉVALUATION DU PERSONNEL A L'ÉPREUVE DE L'IDENTIFICATION DES COMPÉTENCES CLÉS

I.1 DEFINITIONS ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION DU PERSONNEL

L'objectif de l'identification des compétences distinctives annoncé par Hamel et Prahalad 1995 p. 238 étant « *d'inventorier ces différents savoirs ainsi que les individus qui les possèdent* ». Une technique appropriée à l'identification judicieuse des acteurs disposant d'un haut niveau de maîtrise des compétences distinctives est l'évaluation du personnel.

Définie par Cascio, Thacker et Blais 1999 P. 247 comme « *un processus d'identification, d'observation, de mesure et de développement de la performance humaine dans l'organisation* », l'évaluation du personnel permettra le passage du concept de compétences distinctives _qualités et capacités critiques pour la réalisation des objectifs de l'entreprise_ au repérage des compétences clés ou des hauts potentiels constituant les maillons forts pour l'entreprise qui feront l'objet de plans d'action spécifiques en cohésion avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

D'une manière générique, Lamante et Turgeon 1999 P.205 définissent la technique d'évaluation du personnel comme « *le processus qui consiste à observer un employé, à l'évaluer et à l'informer sur son apport à l'entreprise* ». L'évaluation du personnel peut porter sur le rendement défini par ces derniers auteurs comme « *la contribution de l'employé aux objectifs de l'entreprise au cours de l'accomplissement de ses tâches* », mais également sur les compétences, le savoir, les traits de personnalité etc.

L'évaluation du personnel constitue la technique sur laquelle repose la prise de décisions administratives en GRH. Elle précède généralement les décisions d'affectation, de rémunération et de promotion. Selon ces derniers auteurs, l'évaluation a pour objectif « *l'amélioration du rendement de l'employé et la collecte de renseignements favorisant la prise de décisions administratives* ». Pour d'autres auteurs, les décisions induites par l'évaluation dépassent le plan administratif pour déterminer les besoins en formation des employés et planifier leurs évolutions de carrière (Cascio et al. 1999; Marbach 1999).

Certains auteurs mettent également l'accent sur la différence qui existe entre l'évaluation dont l'objectif est de prendre des décisions d'embauche ou d'affectation (décisions administratives) et l'évaluation dont l'objectif est de réaliser des plans de développement (C. Lévy-Leboyer 2002). Pour le premier cas, le recours à des fiches de postes est un moyen de réaliser et de gérer des « plans de carrière ». Mais dans le contexte actuel, et étant donné qu'il n'est plus possible de « planifier » dès l'embauche les différentes fonctions que pourrait occuper l'individu tout au long de sa carrière, il est préférable d'employer le terme « mobilité interne », qui doit être gérée par l'individu et son organisation en fonction des compétences dont il dispose et en fonction des besoins et des objectifs de l'entreprise. D'où l'importance de réaliser une évaluation du personnel reposant sur des fiches de compétences afin d'élaborer des plans d'action en termes de développement et de redéploiement, donc de mobilité interne.

C. Lévy-Leboyer 2002 souligne le dépassement de la gestion des carrières traditionnelle et évoque le terme « gestion dynamique des carrières » qui tient compte du développement individuel en fonction des besoins stratégiques de l'organisation par l'acquisition de nouvelles compétences. Elle ajoute que « *la gestion de la carrière répond alors à deux impératifs simultanés : pour l'organisation évaluer les compétences actuelles de chacun et anticiper les compétences dont elle va avoir besoin ; pour l'individu, faire le point des compétences acquises et de la capacité à en acquérir d'autres.* » P.123.

Ceci nous rappelle les objectifs du processus de management stratégique des compétences distinctives, dont l'identification constitue une étape clé qui permettra la prise de décisions ultérieure en termes d'acquisition, de développement, de redéploiement, de défense et de protection des compétences. En effet, il est clair que l'évaluation constitue une technique pertinente qui, utilisée dans le but de l'identification des compétences réelles de l'entreprise permet de réaliser des plans d'action pour une gestion stratégique des compétences distinctives.

IV.2. METHODES ET SOURCES D'EVALUATION POUR L'IDENTIFICATION DES COMPETENCES

IV.2.1. Les méthodes l'évaluation

La littérature en sciences de gestion cite un grand nombre de méthodes d'évaluation classées sous deux principales catégories (Lamante et Turgeon 1999 p.209) :

→ Les méthodes axées sur le comportement : on distingue (1) les méthodes dites relatives telles que les méthodes de classement par rangement, par paire ou par distribution forcée. Ces méthodes qui servent à comparer les employés sont connues pour leur caractère global et subjectif ; (2) les méthodes dites objectives telles que l'évaluation narrative, l'évaluation par événements préétablis, l'évaluation par incidents critiques et l'échelle de notation. Ces méthodes servent à comparer la performance des employés par rapport à des normes de rendement préalablement fixées. Elles sont donc plus spécifiques et impartiales.

→ Les méthodes axées sur les résultats : on en cite notamment la technique d'évaluation par les objectifs qui présente des vertus notables en termes d'objectivité et de mesure de la contribution des individus à la performance globale de la firme.

IV.2.2. Les sources d'évaluation

Il s'agit du choix de l'évaluateur qui est au moins aussi important que le choix de la méthode d'évaluation. En effet, l'évaluateur doit d'abord comprendre l'objectif de l'évaluation et avoir la capacité d'appliquer convenablement le système d'évaluation. Selon certains auteurs, il doit en outre avoir eu l'occasion d'observer l'évalué pendant l'exercice de son activité durant une période relativement longue (Lamante et Turgeon 1999 ; Cascio et al. 1999). En littérature on dénombre généralement six sources d'évaluation à savoir (1) l'évaluation par le superviseur ou le supérieur hiérarchique généralement considéré comme la personne la mieux placée pour évaluer la performance de ses subordonnés ; (2) l'évaluation par les pairs ou les collègues de travail, particulièrement intéressante dans les structures par équipes de projets ; (3) l'évaluation par les subordonnés ; (4) l'évaluation par les clients externes ; (5) Le contrôle informatisé ou surveillance électronique et (6) l'autoévaluation dont l'un des vertus consiste à permettre aux employés de participer à la prise de décisions. C'est une source qui sert judicieusement la décentralisation et le partage de la fonction ressources humaines et qui favorise l'adhésion des employés aux orientations stratégiques de la firme.

La combinaison de différentes sources d'évaluation, nommée « rétroaction à 360° » permet de compenser les erreurs liées à l'emploi de certaines sources d'évaluation.

IV.3. ERREURS D'EVALUATION ET CRITERES D'EFFICACITE

Les recherches en GRH ont développé des conditions qui attribuent aux résultats de l'évaluation un certain degré de précision et de crédibilité. On parle des qualités métriques dont notamment la fidélité de la méthode d'évaluation qui doit être appliquée d'une manière uniforme quelque soit l'utilisateur ; la discrimination, mesure qui renseigne sur la distribution

des notes des candidats ; la validité qui renseigne l'utilisateur sur la pertinence des informations fournies par l'évaluation par rapport à la décision à prendre.

Les auteurs en GRH distinguent également certains critères d'efficacité du système d'évaluation. En effet, certaines erreurs doivent être évitées lors de l'application de la méthode d'évaluation dont l'effet de halo, l'erreur d'indulgence, l'erreur de l'étendue restrictive, l'accord inter-évaluateurs etc.

Des mesures de la précision de l'évaluation peuvent être utilisées ainsi que des indicateurs relatifs aux attitudes des usagers à l'égard du processus d'évaluation (Cascio et al. 1999 p.299). Ces mêmes auteurs évoquent le mérite de l'évaluation à des fins de développement en termes de précision des résultats et soulignent que « *les résultats de plusieurs études en milieu organisationnel démontrent que les évaluations du rendement obtenues à des fins administratives sont plus indulgentes que celles effectuées à des fins de développement* » P.251.

CONCLUSION

A travers ce chapitre, nous avons œuvré à illustrer l'évolution du concept de la compétence, ses origines, ses différents niveaux et facettes, concept de base pour notre cadre d'analyse. Nous avons mis l'accent sur notre appréhension du concept de compétences distinctives en termes de qualités et de capacités professionnelles critiques pour la réalisation des objectifs de l'entreprise, présentes à travers toutes les fonctions. Notre intérêt a porté en outre sur l'évolution du champ de l'analyse stratégique depuis l'approche traditionnelle, ses vertus et ses limites jusqu'à l'approche par les compétences qui constitue une extension récente de l'approche par les ressources considérée comme un tournant important dans l'histoire du champ de l'analyse stratégique. Certains auteurs parlent même d'un nouveau paradigme (Prahalad et Hamel 1994) à l'origine du champ de management stratégique des ressources humaines. Dans cette perspective, nous avons annoncé notre intention de nous pencher sur le processus de management stratégique des compétences distinctives, composé de quatre étapes. Bien qu'il s'agisse de l'une des rares tentatives d'opérationnalisation de l'approche par les compétences, ce processus n'a pas fait l'objet de développements notables dans la littérature en sciences de gestion. Sur ce, nous avons choisi de consacrer notre recherche à l'étude de la première étape de ce processus, l'identification des compétences distinctives qui constitue une étape clé de sa réussite et de son aboutissement, d'autant plus

que nous avons mis l'accent sur les deux principales limites constatées dans la démarche proposée par Hamel et Prahalad 1995 et la nécessité de la restructurer et de l'actualiser, quinze ans après. Le principal outil auquel nous allons faire référence dans la construction d'une nouvelle approche de la démarche d'identification des compétences distinctive est constitué par les systèmes d'information et les technologies de communication appliqués à la GRH. Ainsi, nous avons présenté cet outil qui, de par ses vertus et sa relation étroite avec la stratégie de l'entreprise et sa performance pourrait constituer un support pour la mise en œuvre de la démarche d'identification des compétences distinctives dans une perspective du « potentiel de la technologie » (Venkatraman et al. 1993).

CHAPITRE II

Systèmes d'Information Ressources Humaines et identification des compétences distinctives : Construction du mythe rationnel

INTRODUCTION

I. STRUCTURE DE LA DEMARCHE D'IDENTIFICATION DES COMPETENCES DISTINCTIVES : UNE DEMARCHE SCIENTIFIQUE

I.1. DEMARCHE DE RESOLUTION DES PROBLEMES DANS L'APPROCHE SYSTEMIQUE

I.1.1. La compréhension d'un problème ou d'une occasion

I.1.1.1. Définition et description du problème ou de l'occasion dans un contexte systémique

I.1.1.2. Collecte des données relatives au problème ou à l'occasion

I.1.2. L'élaboration d'une solution

I.1.2.1. La conception des options

I.1.2.2. L'évaluation des options

I.1.2.3. Le choix de la meilleure option

I.1.3. La mise en application de la solution

I.2. LES SYSTEMES D'INFORMATION COMME SUPPORT DU PROCESSUS DE PRISE DE DECISIONS (H. SIMON 1988)

I.2.1. Les activités de renseignement

I.2.2. Les activités de conception

I.2.3. Les activités de choix

I.2.4. Les activités de mise en application

I.3. STRUCTURE DE LA DEMARCHE D'IDENTIFICATION DES COMPETENCES DISTINCTIVES

II. DEMARCHE D'IDENTIFICATION DES COMPETENCES DISTINCTIVES ET SYSTEMES D'INFORMATION RESSOURCES HUMAINES

II.1. LA PHASE DE RECENSEMENT DES COMPETENCES

II.2. LA PHASE D'EXPLORATION ET D'EVALUATION DES OPTIONS

II.2.1. Les systèmes d'information de gestion

II.2.2. Les systèmes d'aide à la décision

II.3. LA PHASE DE CLASSIFICATION DES COMPETENCES

II.4. LA PHASE DE DIFFUSION ET D'ACTUALISATION DU REFERENTIEL DES COMPETENCES DISTINCTIVES : L'INTRANET RH AU SERVICE DE LA E-GRH

III. IDENTIFICATION DES COMPETENCES DISTINCTIVES, ARCHITECTURE SYSTEMES D'INFORMATION ET COURANT DE PENSEE STRATEGIQUE

III.1. LA FEDERATION DES SYSTEMES D'INFORMATION

III.2. L'INTEGRATION DES SYSTEMES D'INFORMATIONN POUR L'OPERATIONNALISATION DU DISPOSITIF D'IDENTIFICATION DES COMPETENCES DISTINCTIVES

III.2.1. L'approche « Entreprise Application Integration »

III.2.2. L'approche Génie Logiciel

III.2.3. L'approche ERP

III.3. ARCHITECTURE SYSTEMES D'INFORMATION ET COURANT DE PENSEE STRATEGIQUE

CONCLUSION

INTRODUCTION

Ayant précisé le cadre théorique dans lequel s'inscrit notre recherche, nous visons à travers ce chapitre à proposer une nouvelle approche pour l'identification des compétences distinctives reposant essentiellement sur le recours aux systèmes d'information et aux technologies de communication appliqués à la gestion des ressources humaines, permettant d'actualiser cette pratique et de l'adapter à l'évolution des méthodes de gestion des compétences. En effet, étant donnée la carence en termes de méthodologie avérée et la longueur de la démarche d'identification des compétences distinctives dont Hamel et Prahalad attribuent l'essentiel de la réalisation à la direction générale, et en l'absence de la prise en compte des vertus offertes par les technologies de l'information et de la communication, cette démarche devient obsolète et risque de décourager les entreprises à engager un processus de management stratégique des compétences distinctives qui leur permettrait d'optimiser la gestion et l'exploitation de cette source de compétitivité.

Pour ce faire, nous allons commencer par mettre l'accent sur l'intérêt de la prise en compte de la démarche de résolution des problèmes selon l'approche systémique et sa pertinence pour notre cadre d'analyse, et réaliser un rapprochement entre cette démarche, le processus de prise de décisions initié par H. Simon 1988 et la démarche d'identification des compétences distinctives que nous comptons développer et qui constitue le cœur de notre mythe rationnel.

Nous allons ensuite détailler la démarche d'identification des compétences distinctives composée de quatre phases. Selon la logique sous-jacente à cette démarche, chacune des trois premières phases doit être réalisée par l'une des trois catégories d'acteurs de l'entreprise classés selon leur niveau hiérarchique (opérationnel, tactique ou stratégique) et supportée par le type ou niveau de systèmes d'informations correspondant (systèmes opérationnels, systèmes de management opérationnel ou systèmes d'information stratégique). La quatrième étape est celle qui concerne la diffusion et l'actualisation du référentiel des compétences distinctives, sera supportée par les fonctionnalités offertes par les Intranets Ressources Humaines. Nous évoquerons alors la notion de « Systèmes d'Information et de Communication Ressources Humaines SICRH » (Barthe et Gonçalves 2001) qui regroupe les Systèmes d'Information Ressources Humaines et l'Intranet Ressources Humaines.

Dans un troisième temps, nous allons chercher à tracer le contour du type d'infrastructure systèmes d'information le plus adapté à la mise en œuvre de la démarche

d'identification des compétences distinctives, et à établir la relation entre l'architecture systèmes d'information adoptée, le courant de pensée stratégique et la perspective de l'alignement stratégique qui s'ensuivent.

I. STRUCTURE DE LA DEMARCHE D'IDENTIFICATION DES COMPETENCES DISTINCTIVES : UNE DEMARCHE SCIENTIFIQUE

Tel que nous l'avons précisé précédemment, notre intérêt dans ce qui suit portera sur les compétences distinctives en tant qu'actif immatériel, et plus précisément sur les qualités et les capacités distinctives détenues par les acteurs de l'organisation à travers toutes les fonctions.

Etant la première étape du processus de management stratégique des compétences distinctives, l'identification des compétences existantes revêt une importance capitale. En effet, la rigueur avec laquelle sera réalisée cette étape, conditionne la pertinence des étapes qui succèderont et par conséquent l'efficacité du processus. Ceci concerne aussi bien la politique de développement des compétences distinctives ; qui ne sera ciblée et fructueuse que si l'entreprise dispose d'une perception réelle des compétences effectivement détenues par ses acteurs par rapport aux compétences désirées ; que la démarche de déploiement et de redéploiement des compétences distinctives qui ne pourrait atteindre les objectifs escomptés que si les responsables disposent d'une vision globale et plausible des atouts de la firme en termes de compétences distinctives dans le cadre d'une logique de portefeuille de compétences. Rouby et Thomas 2004 affirment à ce niveau que « *la codification des compétences organisationnelle est une étape-clé de leur dynamique d'exploitation et de renouvellement.* »

Partant du principe de l'approche par les compétences qui considère l'entreprise comme un portefeuille de compétences plutôt qu'un portefeuille de produits et de services, l'entreprise doit construire une vision claire et globale du système de compétences dont elle dispose. Pour ce faire, il est indispensable pour toute firme désireuse de tirer profit de ses compétences, d'en dresser l'inventaire.

Hamel et Prahalad 1995, dans leur description de cette démarche insistent sur l'importance de recenser, dans un premier temps toutes les compétences dont dispose l'entreprise moyennant « *une liste interminable de technologies et de capacités dont certaines seulement sont fondamentales* » (p.238) pour ensuite explorer et évaluer ces compétences et

enfin identifier celles qui sont fondamentales ou distinctives pour la performance de l'entreprise. Les compétences fondamentales ainsi repérées seront enfin inventoriées dans un référentiel ou cartographie mise à la disposition de tout le personnel de l'entreprise.

Etant donné qu'il s'agit d'une activité stratégique qui touche à « *l'âme de l'entreprise* » que sont les compétences distinctives, ces auteurs déconseillent aux organisations de déléguer cette démarche aux « techniciens ». Ils imputent sa réalisation plutôt aux hauts dirigeants de la firme

Il s'agit visiblement d'une tâche de longue haleine, qui demande des efforts de réflexion considérables de la part des dirigeants pour aboutir à un consensus concernant ce que l'on peut identifier de compétences distinctives, d'autant plus que ces derniers sont appelés à traiter une masse importante d'informations collectées en phase de recensement (une liste interminable de compétences dont dispose l'entreprise) afin d'arriver à dresser l'inventaire des compétences distinctives, et ce en l'absence de la prise en compte des possibilités offertes par le recours aux systèmes d'information.

Toutefois, malgré l'intérêt énorme qu'accordent ces deux auteurs à cette première étape de la gestion des compétences distinctives, et la difficulté qu'ils décèlent dans sa mise en œuvre, ceux-ci n'ont pas proposé dans leur ouvrage une méthode ou une procédure propre à sa réalisation. Ils se sont limités à fournir des consignes et des recommandations basées sur la réflexion et l'intuition des dirigeants à prendre en compte lors de sa mise en œuvre.

Rouby et Thomas ont également discerné ce déficit méthodologique, ils confirment en disant « *Les auteurs de la théorie des compétences fondamentales donnent tout au plus quelques indications génériques qu'ils présentent comme principes de base à respecter* » (Rouby et Thomas 2004). Cependant, même ces deux auteurs dans leur article fournissent une simple illustration, à travers le projet *Knowledge Management Platform (KMP)*, d'une expérience qui vise à « *cartographier les compétences du réseau « Telecom Sophi-Politain* ». La méthodologie proposée reste restrictive et liée à un contexte donné.

Il convient, à ce niveau de mettre en exergue ce double inconvénient de la démarche relatif d'une part à sa longueur et aux efforts considérables qu'elle sollicite de la part de la direction générale, et d'autre part à la carence en termes d'outils méthodologiques permettant sa mise en œuvre, ce qui peut générer à la fois une perte de temps et un manque de précision qui affecteraient les résultats de la démarche et par conséquent la pertinence des décisions

ultérieures en termes d'acquisition, de développement et de déploiement des compétences distinctives.

Ainsi, tout en gardant à l'esprit la définition même des compétences distinctives _ selon laquelle les compétences distinctives sont constituées par les qualités et les capacités critiques pour la réalisation des objectifs de l'entreprise, détenues par les acteurs à travers toutes les fonctions_ nous visons à travers cette section à proposer une méthodologie d'identification des compétences distinctives reposant essentiellement sur les systèmes d'information appliqués à la GRH. Il s'agit en d'autres termes de mettre en évidence le rôle du système d'information ressources humaines (SIRH) et des technologies de la communication dans la répartition des activités de la démarche d'identification des compétences distinctives entre tous les membres de l'organisation dans le but de faciliter la tâche aux hauts dirigeants, de favoriser l'adhésion de l'ensemble du personnel aux objectifs stratégiques de la firme et de développer une compréhension vaste et profonde de ses atouts présents et de son potentiel futur.

Les systèmes d'information ressources humaines SIRH étant des systèmes dont l'objectif est de supporter les activités propres à la fonction ressources humaines. Selon Biétry 2002 p.26, « *les SIRH sont par nature des solutions horizontales. Ils ont vocation à embrasser plusieurs, voire tous les aspects de la fonction ressources humaines* ».

Par ailleurs, nous ne pouvons évoquer les systèmes d'information sans faire référence à l'approche systémique. Cette approche s'appuie, par essence, sur une méthode de résolution de problèmes dite « scientifique » qu'il convient de détailler dans ce qui suit.

I.1. DEMARCHE DE RESOLUTION DES PROBLEMES DANS L'APPROCHE SYSTEMIQUE

Ayant pour ultime objectif la résolution des problèmes et l'exploitation des occasions, l'approche systémique s'appuie sur un ensemble d'activités interdépendantes qui peuvent être regroupées en trois phases à savoir (1) ***La compréhension d'un problème ou d'une occasion*** : cette phase comprend principalement deux activités, celle de la définition du problème ou de l'occasion dans un contexte systémique et celle de la collecte des données relatives au problème ou à l'occasion ; (2) ***L'élaboration d'une solution*** : cette phase comprend trois principales activités à savoir la conception des différentes options, l'évaluation de chaque option et le choix de la meilleure option ; (3) ***La mise en application de la solution*** : Il s'agit d'abord d'appliquer la solution choisie puis d'évaluer le succès de la solution appliquée. Décrivons brièvement chacune de ces activités.

I.1.1. La compréhension d'un problème ou d'une occasion

I.1.1.1. Définition et description du problème ou de l'occasion dans un contexte systémique

Cette activité consiste d'abord à faire la distinction entre le problème ou l'occasion et leurs symptômes. Ceci permettra de cerner le problème ou l'occasion, de fixer les objectifs et de prévoir les contraintes. Il importe par la suite de situer le problème dans un contexte systémique bien déterminé dans la mesure où aux termes de ces auteurs « *on ne peut comprendre un problème ou une occasion sans connaître les systèmes organisationnels et environnementaux qui l'entourent* ». Ainsi, l'entreprise sera assimilée à un système « *ouvert et adaptatif* » qui constitue lui-même un sous-système du système environnement. Définir le contexte systémique du problème permettra ainsi à l'entreprise de déterminer les mécanismes internes pouvant contribuer à la résolution du problème ou à l'exploitation de l'occasion, et à déterminer les agents de l'environnement ayant un lien quelconque avec le problème ou l'occasion en question.

I.1.1.2. Collecte des données relatives au problème ou à l'occasion

Il s'agit de recueillir des données relatives au problème ou à l'occasion à travers des techniques telles que l'entrevue, le questionnaire, l'observation, l'étude documentaire etc. Cette activité permet de mieux comprendre la situation et de la placer dans son contexte systémique approprié.

I.1.2. L'élaboration d'une solution :

I.1.2.1. La conception des options

Cette activité consiste à envisager le plus grand nombre d'options pouvant constituer d'éventuelles solutions. On peut puiser ces options dans l'expérience, l'intuition, l'esprit créatif, l'avis des conseillers ou encore les systèmes d'information d'aide à la décision qui peuvent offrir de multiples options à partir de processus tels que la simulation. Plus grand sera le nombre d'options envisagées, plus importante sera la possibilité d'optimiser la décision en combinant les meilleurs aspects des options retenues.

I.1.2.2. L'évaluation des options

Cette activité est fondamentale dans la mesure où elle permet de réduire le nombre d'options afin d'éviter le risque de dilution des meilleures options. En effet, avec un très grand nombre d'options on pourrait perdre de vue certaines solutions pertinentes. Il s'agit

ainsi d'évaluer les avantages et inconvénients de chaque option en se référant toujours au contexte systémique et aux objectifs préfixés. Cette activité est généralement réalisée moyennant des critères d'évaluation des options tenant compte des objectifs et des contraintes prédéfinis avec les pondérations convenables. On arrivera alors à réduire le nombre des options en gardant les meilleures.

1.1.2.3. Le choix de la meilleure option

Il s'agit de sélectionner la meilleure parmi les options retenues dans une perspective d'optimisation.

1.1.3. La mise en application de la solution

Une fois la solution choisie, il convient de la mettre en application. Cette solution sera par la suite évaluée afin de juger si le problème défini a bel et bien été résolu et si la solution a aidé l'entreprise et ses sous-systèmes à atteindre les objectifs escomptés. Dans le cas contraire, il convient de chercher une solution acceptable dans les étapes antérieures.

Bien qu'elle paraisse simple et faisable, cette démarche de résolution des problèmes dictée par l'approche systémique peut en réalité être difficile à appliquer, notamment dans les situations complexes qui se présentent souvent aux systèmes organisationnels. C'est pourquoi les entreprises se prémunissent de plus en plus de systèmes d'aide à la décision pour assister les gestionnaires à trouver des solutions adaptées à différents types de problèmes à travers une démarche systémique.

L'approche systémique de résolution de problèmes ainsi décrite peut être assimilée au processus de prise de décision initié par H. Simon en 1988 composé de trois types d'activités (cité par Marciniak et Rowe 2005 ; O'Brien et al. 1995) à savoir les activités de renseignement, les activités de conception et les activités de choix. O'Brien et al., faisant référence à certains auteurs ajoutent un quatrième type d'activités aussi importantes que les trois premières à savoir les activités de mise en application.

1.2. LES SYSTEMES D'INFORMATION COMME SUPPORT DU PROCESSUS DE PRISE DE DECISIONS (H. SIMON 1988)

Les auteurs définissent chaque type de ces activités de prise de décisions en insistant sur le rôle que peuvent jouer les systèmes d'information dans la mise en œuvre de ces activités.

1.2.1. Les activités de renseignement

Ces activités ont pour objectif de « *sonder l'environnement et repérer les conditions et les évènements requérant des décisions* ». Les systèmes d'information peuvent intervenir dans le sondage de l'environnement et la définition des problèmes et des occasions.

1.2.2. Les activités de conception

Ces activités consistent à « *définir et évaluer les différentes options* ». La création et l'évaluation des options peut être assistée par des systèmes d'information.

1.2.3. Les activités de choix

Il s'agit de « *sélectionner la ligne de conduite à adopter* ». Les systèmes d'information pourraient aider à classer les décisions par ordre de pertinence.

1.2.4. Les activités de mise en application

Consistent à « *mettre la décision en application et en surveiller le succès.* » A ce niveau, le rôle des systèmes d'information est de fournir une rétroaction sur la mise en application de la solution (O'Brien et al. 1995 p. 368).

Dans une tentative de rapprochement entre la démarche de résolution de problèmes décrite par l'approche systémique et le processus de prise de décisions initié par H. Simon, nous constatons que (1) les activités de **renseignement** pourraient correspondre à la phase de compréhension du problème ou de l'occasion c'est-à-dire à l'activité de définition du problème ou de l'occasion dans un contexte systémique et à celle de la collecte des données relatives au problème ou à l'occasion ; (2) les activités de **conception** correspondraient alors aux activités de conception et d'évaluation des options dictées par l'approche systémique ; (3) Les activités de **choix** à celle du choix de la meilleure option et (4) les activités de **mise en application** à celles de la mise en application de la solution et d'évaluation du succès (figure 3.1).

Ainsi, dans un souci de simplification, nous adopterons le processus de prise de décisions proposé par H. Simon, qui sera superposé dans ce qui suit aux différentes phases de la démarche d'identification des compétences distinctives.

I.3. STRUCTURE DE LA DEMARCHE D'IDENTIFICATION DES COMPETENCES DISTINCTIVES

Nous nous proposons dans ce qui suit d'apporter une solution au double inconvénient qui incombe à la démarche d'identification des compétences distinctives décrite par Hamel et Prahalad. Cette démarche sera assistée par le recours aux solutions informatiques disponibles pour les entreprises.

L'élaboration d'un référentiel de compétences distinctives étant le produit d'une prise de décision consensuelle entre les dirigeants d'une entreprise, la démarche d'identification des compétences distinctives peut être superposée au processus de prise de décision décrit par Herbert A. Simon 1988. Ainsi, la phase de **recensement** des compétences sera assimilée aux activités de *renseignement*. Il sera alors question de sonder toutes les compétences détenues par le personnel de l'entreprise. La seconde activité étant la *conception*, portera sur l'**exploration** des options offertes par la phase de recensement et leur **évaluation**. La troisième activité étant celle du *choix*, elle portera sur la **classification de** l'ensemble des compétences des plus fondamentales aux plus basiques pour l'activité de l'entreprise dans un référentiel. La dernière activité est celle de la *mise en application* de la solution, correspond dans notre cadre à la **diffusion** du référentiel de compétences et son **actualisation**.

Ainsi, les quatre étapes de la démarche d'identification des compétences distinctives sont (i) le recensement ; (ii) l'exploration et l'évaluation ; (iii) la classification et (iv) la diffusion et l'actualisation du référentiel des compétences distinctives. Ce processus constitue le produit d'une réflexion portée d'une façon concomitante sur la description de Hamel et Prahalad de cette première étape du processus de management stratégique des compétences distinctives, la méthode de résolution des problèmes dans l'approche systémique (méthode scientifique) et le processus de prise de décision décrit par Simon 1988 cité par O'Brien et al. 1995 et Marciniak et Rowe 2005 (figure 3.1). Appliquée de la façon décrite dans la prochaine section, cette démarche d'identification des compétences distinctives pourrait constituer une solution au problème de carence méthodologique susmentionné.

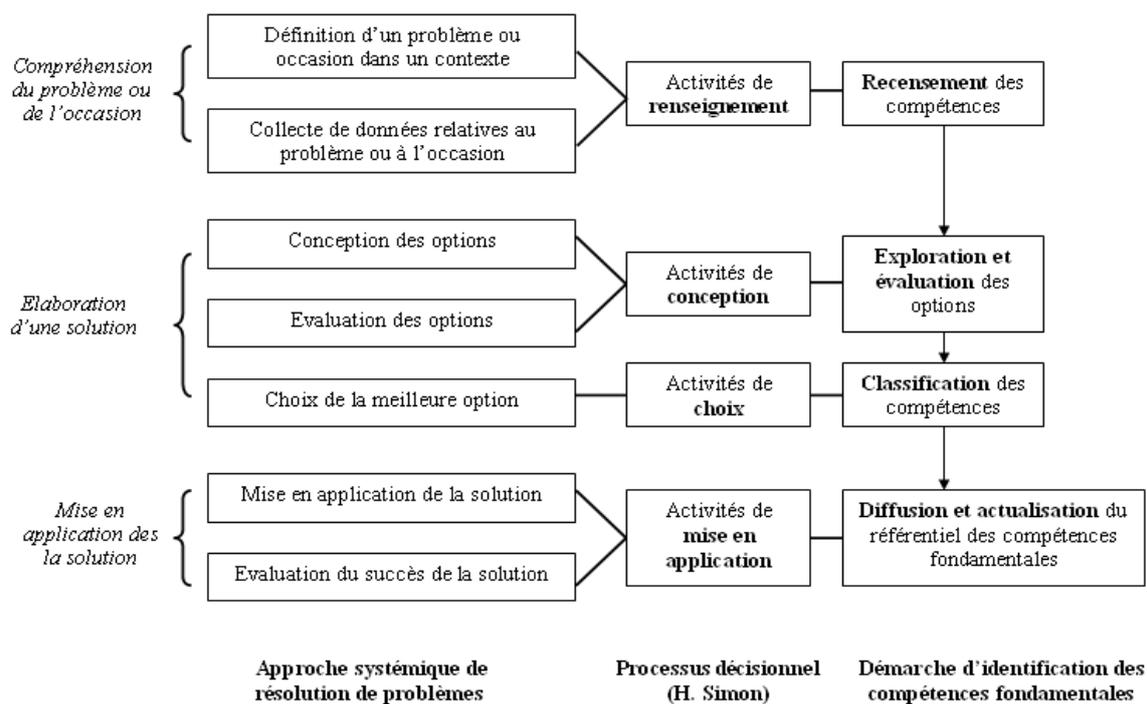


Figure 3.1 *L'identification des compétences distinctives : une démarche scientifique*

II. DEMARCHE D'IDENTIFICATION DES COMPETENCES DISTINCTIVES ET SYSTEMES D'INFORMATION RESSOURCES HUMAINES

Une manière de résoudre le problème relatif à la longueur de la démarche qui pourrait constituer un facteur dissuasif pour les dirigeants, consiste à mobiliser les efforts de tous les acteurs de l'entreprise pour la mise en œuvre de cette démarche d'identification des compétences distinctives. Pour ce faire, nous allons retenir la classification des acteurs de l'organisation sous trois catégories selon le niveau hiérarchique auquel ils appartiennent. Ainsi, **le niveau stratégique** sera formé par les cadres dirigeants, **le niveau tactique** par les cadres moyens, les cadres subalternes et les agents de maîtrise formeront le **niveau opérationnel**. A chacun de ces niveaux de gestion ou d'activité correspond un type ou un niveau de systèmes d'information qui permet de répondre à ses besoins en termes d'informations. O'Brien et al. 1995 p.367 soulignent dans ce sens le fait que « *l'information requise par les gestionnaires est directement fonction du niveau hiérarchique de gestion et de la possibilité de structurer les situations décisionnelle auxquelles ils doivent faire face.* »

Ainsi, en vertu des différents types de systèmes d'information, chaque individu dans l'entreprise aura un rôle à jouer dans la démarche d'identification des compétences distinctives existantes. Ce rôle dépend du niveau hiérarchique auquel il correspond. Ceci permettra d'alléger la tâche à la direction générale, de profiter de l'avis du niveau tactique (en contact permanent avec les opérationnels), de sensibiliser l'ensemble du personnel à l'importance de cette démarche et de le faire adhérer aux objectifs stratégiques de la firme.

Nous retiendrons dans ce qui suit les trois niveaux de systèmes d'information présentés par la littérature à savoir, les **systèmes opérationnels**, les **systèmes de management opérationnel** et les **systèmes d'information stratégique** (Laudon et Laudon 2006 ; Marciniak et Rowe 2005 ; O'Brien et al. 1995) correspondant chacun à l'une des activités de prise de décision et agissant comme support pour l'une des phases de la démarche d'identification des compétences distinctives.

II.1. LA PHASE DE RECENSEMENT DES COMPETENCES

Il s'agit de la première phase de la démarche d'identification des compétences distinctives. Elle correspond à l'activité de renseignement décrite par H. Simon, et consiste à dresser une liste exhaustive de l'ensemble des compétences dont dispose l'entreprise. Sa réalisation est favorisée par le recours aux systèmes d'information dits « opérationnels » au niveau desquels les acteurs sont appelés à introduire l'ensemble des compétences dont ils disposent.

Ces systèmes ont vu le jour au cours des années 1950. Leur rôle se limitait alors au support des activités routinières et répétitives de l'entreprise. Ils servent en priorité les besoins d'exploitation et de gestion des opérationnels.

Il existe plusieurs types de systèmes d'information opérationnels dont les plus connus sont les *systèmes de traitement des transactions*. Laudon et Laudon 2006 p.41 les définissent comme « *des systèmes informatisés qui exécutent et enregistrent les transactions quotidiennes et routinières associées aux événements basiques et quotidiens* ». Le cycle de traitement des transactions passe généralement par cinq activités transactionnelles élémentaires décrites par O'Brien et al. 1995 p.326. (1) **Les procédés de saisie des données** : Deux types de procédés de saisie sont généralement évoqués, le premier est la saisie des données traditionnelle ou manuelle qui se fait généralement *par lots* ou en différé. Cette opération est de plus en plus abandonnée en raison de son coût élevé et du nombre important d'activités et de personnes qu'elle fait intervenir. La seconde méthode est la saisie des données *à la source*. Il s'agit

d'une méthode automatisée d'entrée des données. Les données sont ainsi saisies immédiatement moyennant des supports exploitables par la machine. Cette méthode réduit le risque d'erreurs lié à la saisie manuelle et permet un échange des données informatisées (EDI) qui, selon O'Brien et al. 1995 p.331 « *consiste à transmettre électroniquement des documents informatisés sur les liaisons de télécommunication entre ordinateurs* ». Quelle que soit la méthode utilisée, cette activité consiste à introduire des données dans le système transactionnel (2) **Le traitement des transactions** : deux méthodes de traitement sont possibles à savoir *le traitement par lots* qui prévoit un traitement périodique et en différé des données accumulées, et *le traitement en temps réel* appelé aussi traitement en ligne ou en direct qui permet le traitement des données relatives à la transaction immédiatement après la saisie. (3) **La mise à jour des bases de données** : est l'une des principales activités des systèmes de traitement des transactions. Les données transactionnelles actualisées de façon automatique sont ainsi mises à la disposition des systèmes d'information de niveaux supérieurs. (4) **La production de documents et de rapports** : il s'agit de la création d'informations sous forme de documents et de rapports appelés documents transactionnels parmi lesquels on note les listes de contrôle, les rapports d'édition et les états comptables dont le rôle consiste à faciliter et à confirmer les transactions. (5) **Le traitement des interrogations** : peut se faire en temps réel ou différé.

A l'issue de ce cycle de traitement des transactions, l'entreprise obtient des informations précises et fortement structurées portant sur son activité courante. Marciniak et Rowe parlent « *d'information informatisée* ». Il s'agit du type d'information permettant la prise de décisions programmables portant sur le court terme, pour lesquelles « *des procédures et des règles décisionnelles* » ont été définies à l'avance. Ce type d'informations concerne une multitude de catégories fonctionnelles. On distingue alors les systèmes pour les finances et la comptabilité, les systèmes pour les ventes et le marketing, les systèmes pour les ressources humaines, etc.

Appliqués à la GRH, les systèmes de traitement des transactions permettent aux collaborateurs du niveau opérationnel d'introduire des informations administratives et structurées. La saisie des données à la source, l'échange de données structurées d'une manière informatisée et la mise à jour automatique des bases de données sont autant de fonctionnalités qui permettraient aux responsables d'identification des compétences d'obtenir une information actuelle et ponctuelle, fiable, exhaustive et précise avec un gain de temps dû à la participation de tous des acteurs concernés par l'identification des compétences dans cette

première étape de recensement. Plus particulièrement, dans le cadre de la logique dictée par cette première phase de la démarche d'identification des compétences distinctives, l'information collectée sera en termes de **renseignements relatifs aux compétences élémentaires et au niveau de maîtrise de ces compétences détenus par chaque acteur.**

II.2. LA PHASE D'EXPLORATION ET D'ÉVALUATION DES OPTIONS

Cette seconde phase de la démarche d'identification des compétences distinctives correspond à la seconde activité du processus décisionnel décrit par Simon, à savoir l'activité de conception qui consiste à examiner et à évaluer les différentes options. A ce niveau, les systèmes d'information ont pour rôle d'aider à la création et à l'évaluation des options pour la prise de décisions. Il s'agit d'une activité propre au niveau de gestion tactique. Ainsi, dans le cadre de cette démarche, les cadres moyens auront pour rôle de contrôler l'information issue de la phase de recensement et de la traiter moyennant des systèmes appropriés dits de management opérationnel ou encore de contrôle de gestion.

Apparus au cours des années 1960, ces systèmes n'ont cessé d'évoluer. Selon Laudon et Laudon 2006 p.40, « *ces systèmes sont conçus pour assister les cadres responsables des activités et/ou des entités dans leurs missions de coordination et de pilotage réactifs.* » Deux types de systèmes de management opérationnel sont à distinguer à savoir les systèmes d'information de gestion et les systèmes d'aide à la décision.

II.2.1. Les systèmes d'information de gestion

Appelés également par O'Brien et al. 1995 *systèmes de production de rapports*. Il s'agit de la première catégorie de systèmes de management opérationnel. Ce type de systèmes d'information fournit aux gestionnaires du niveau tactique les informations requises pour la prise de décisions courantes et relativement structurées, leur permettant ainsi de situer les réalisations d'une activité ou d'une entité par rapport aux prévisions en termes d'objectifs opérationnels. Ces systèmes ont ainsi pour objectif de traiter les informations extraites des bases de données des systèmes de traitement des transactions dans le but de répondre à des besoins courants et préalablement définis par les gestionnaires. Les produits informatifs ressortant des systèmes d'information de gestion (SIG) prennent généralement la forme de rapports et d'indicateurs précis. Les auteurs distinguent essentiellement trois types de rapports produits par ces systèmes à savoir : (1) **Les rapports périodiques** : il s'agit d'une forme traditionnelle de rapports présentés selon des formats préétablis dont le but est d'alimenter régulièrement les gestionnaires en informations précises concernant le déroulement des

opérations ; (2) **Les rapports d'exception** : Ces rapports sont produits uniquement lorsque des situations exceptionnelles se présentent. Ils ont pour avantage de favoriser la gestion par exceptions et de ne fournir que l'information nécessitant une intervention de la part du gestionnaire ; (3) **Les rapports et les réponses à la demande** : il s'agit de produits informatifs obtenus à la demande. En vertu de ces rapports, le gestionnaire n'a plus à attendre l'édition des rapports émis de façon périodique, il peut ainsi intervenir en temps opportun (O'Brien et al. 1995 p. 349).

Ces différents types de rapports, appliqués à la gestion des ressources humaines, permettent dans le cadre de la démarche d'identification des compétences distinctives, aux cadres intermédiaires, de contrôler la qualité des informations fournies par leurs collaborateurs quant aux compétences dont ils disposent, et de définir une version primaire de l'ensemble des compétences détenues par l'entreprise.

Cependant, de par leur nature, ces systèmes de production de rapports affichent certaines faiblesses relatives au format orthodoxe des produits informatifs présentés. Il s'agit d'un manque de flexibilité et d'interactivité qui affecte leur capacité analytique (Laudon et Laudon 2006). Des systèmes complémentaires ont ainsi été créés dans le cadre des systèmes de management opérationnel afin de combler les insuffisances des systèmes d'information de gestion. Il s'agit des systèmes interactifs d'aide à la décision ou systèmes d'aide à la décision.

II.2.2. Les systèmes d'aide à la décision

Ces systèmes apparus au cours des années 1970 sont également appelés *systèmes interactifs d'aide à la décision (SIAD)*. Il s'agit selon les termes d'O'Brien et al. 1995 p. 378 de « *systèmes informatiques qui fournissent un soutien interactif aux gestionnaires durant le processus décisionnel.* » Ils aident ainsi les gestionnaires dans leur prise de décisions à travers les outils qu'ils intègrent. Les auteurs font référence notamment aux modèles analytiques, aux bases de données spécialisées et aux processus informatisés de modélisation interactive qui confèrent à ce type de systèmes « *une plus grande puissance analytique* » (Laudon et Laudon 2006 p.44). Ces systèmes sont composés de cinq principaux types de ressources à savoir : (1) **Les ressources matérielles** : dont les ordinateurs personnels autonomes ou connectés en réseau ; (2) **Les ressources logicielles** : allant des plus simples tableurs aux générateurs de systèmes interactifs d'aide à la décision les plus évolués. Dans le cadre des systèmes d'aide à la décision (SAD), ce type de ressources prennent en charge essentiellement trois fonctions à savoir : (i) *La gestion du dialogue* entre l'utilisateur et le système. Cette fonction constitue un

support de l'aspect interactif ; (ii) *La gestion de la base de modèles* : il s'agit de la fonction qui consiste à soutenir le développement, le stockage, la recherche, la révision et le contrôle de la base de modèles du système. Elle établit également des liaisons entre les composantes pour créer des modèles intégrés. Cette fonction constitue un support pour la modélisation analytique facilitant le processus de prise de décision. (iii) *La gestion de la base de données* : les logiciels de gestion de bases de données intégrés dans les systèmes d'aide à la décision permettent la création, l'utilisation, le stockage et la mise à jour des données propres à ces systèmes. (O'Brien et al. 1995 p. 383) ; (3) **Les ressources en données** : les éléments contenus dans les bases de données des systèmes d'aide à la décision sont généralement des données abrégées provenant des *bases de données de l'organisation*, des *banques de données* ou des *données personnelles du gestionnaire* ; (4) **Les ressources en modèles** : La base de modèles est l'un des outils indispensables d'un système d'aide à la décision. « *Elle correspond à une bibliothèque de modèles mathématiques et de techniques analytiques stockés sous forme de programmes, de sous-programmes, de feuilles de calcul et de fichiers de commandes.* » ; (5) **Les ressources humaines** : Il s'agit des informaticiens mais aussi et surtout des utilisateurs finals des systèmes d'aide à la décision que sont les gestionnaires qui bénéficient de ce types de systèmes pour concevoir et évaluer les différentes options.(O'Brien et al. 1995 p. 381)

Ces systèmes diffèrent des systèmes de production de rapports dans ce sens où le gestionnaire ne traite pas d'une information qui répond à des besoins préétablis et dont le format est fixé d'avance. Bien au contraire, les systèmes d'aide à la décision interviennent comme support interactif dont l'objectif est d'aider les gestionnaires à créer et à évaluer une information semi-structurée, et de fournir des réponses ad hoc.

Quatre types d'activités de modélisation analytique soutiennent le rôle joué par un système d'aide à la décision à savoir : (1) *L'analyse du type « que se passerait-il si... ? Et si... ? »* qui permet au gestionnaire d'opérer des modifications sur les variables, d'observer et d'évaluer la répercussion de ces modifications sur le résultat final ; (2) *L'analyse de sensibilité* à travers laquelle on procède à la modification d'une seule variable afin d'observer son influence sur les autres variables et de les classer par conséquent selon leur degré d'influence sur le résultat final (ce qui permet de distinguer les variables clés) ; (3) *L'analyse de recherche de buts* qui consiste à « *déterminer une valeur cible (un but) à atteindre pour une variable précise.* » ; (4) *L'analyse d'optimisation* qui vise à « *déterminer la valeur optimale d'une ou de plusieurs variables en fonction de certaines contraintes* » (O'Brien et al.

1995 p. 386). Ces quatre types de modélisation peuvent être utilisés individuellement comme ils peuvent être combinés afin de répondre à un besoin précis en matière de prise de décision.

Il convient dans le cadre de notre démarche de prévoir une application de ces modélisations propre à l'analyse et à l'évaluation des options issues des systèmes d'information de gestion et des rapports concernant l'ensemble des compétences détenues par l'entreprise. Chaque cadre intermédiaire aura ainsi accès à l'information nécessaire à l'exploration des options en termes des compétences qui relèvent de ses domaines de responsabilité. Ils pourront ainsi opérer une classification préliminaire portant sur les compétences distinctives qui relèvent de leurs domaines de responsabilité respectifs, en tenant compte des objectifs des fonctions ou des départements qui sont sous leur contrôle.

II.3. LA PHASE DE CLASSIFICATION DES COMPETENCES

Il s'agit de la troisième phase de la démarche d'identification des compétences distinctives, traduisant l'activité de choix qui consiste dans le cadre du processus décisionnel à sélectionner la ligne de conduite à adopter. En tant que support pour l'accomplissement de cette activité, les systèmes d'information auront pour rôle d'aider à classer les décisions par ordre de priorité. Arrivés à ce stade de la démarche, les dirigeants vont œuvrer à la réalisation d'une classification des compétences de l'entreprise à partir des différentes options offertes par la phase de conception. Ainsi, les systèmes dits d'information stratégique (SIS) créés au cours des années 1980 qui pourront aider les dirigeants dans cette prise de décision. Selon les termes de Laudon et Laudon 2006 p.45, ce sont des systèmes qui « *servent à réduire l'incertitude liée aux décisions qui engagent l'avenir de l'entreprise et qui requièrent jugement, évaluation et intuition* ».

Le type de systèmes qui matérialisent ce niveau de systèmes d'information est appelé systèmes d'information pour dirigeants (SIPD) ou systèmes d'aide pour dirigeants (SAPD). Ce sont des systèmes qui bénéficient à la fois des avantages offerts par les systèmes d'information de gestion et les systèmes interactifs d'aide à la décision. En effet, selon O'Brien et al. 1995 p.390, « *le SAPD et le SIPD doivent être dotés de fonctions leur permettant de manipuler des données internes et externes, ainsi que des modèles analytiques, et de dialoguer avec l'utilisateur.* »

Les systèmes d'aide pour dirigeants (SAPD) sont en fait une version évoluée des systèmes d'information pour dirigeants (SIPD). En effet, en plus des fonctionnalités offertes par les SIPD en termes de gestion de l'information interne et externe et d'aide interactive à la

décision, les SAPD offrent des fonctionnalités additionnelles relatives notamment aux modules de communication électronique comme le courrier électronique et les conférences en ligne, et aux outils de productivité personnelle tels que les calendriers électroniques, fichiers de rappel, etc. Toutes ces fonctionnalités rendent ces systèmes de plus en plus attrayants et utiles pour les dirigeants.

L'une des méthodes de choix à travers laquelle nous pourrions mener à bien cette phase de classification des compétences distinctives consiste à adopter une *approche par les facteurs clés de succès prédéfinis*. D'une façon générale, cette approche consiste pour l'entreprise à définir ses objectifs ainsi qu'un nombre limité de facteurs clés de succès permettant la réalisation de ces objectifs. Selon O'Brien et al. 1995 p. 516, « *on doit prendre en considération les stratégies concurrentielles de l'entreprise, sa position dans l'industrie et la conjoncture politique et économique* ». Les facteurs clés de succès définis seront intégrés dans des systèmes d'information ou d'aide pour dirigeants afin de supporter les activités de prise de décisions. Ainsi, la prise en compte de ces facteurs dans l'opération de choix permettra à l'entreprise de classer ses compétences distinctives par ordre de pertinence par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise et aux orientations de son environnement. Cette méthode s'apparente à la méthode actuariale qui, par définition, « *repose sur une formulation mathématique destinée à tenir compte de manière aussi efficace que possible des différents éléments de la décision* » (C. Lévy-Leboyer 2002 P. 99),

Par ailleurs, telle que initiée par Hamel et Prahalad 1995, cette opération de classification constitue le résultat d'un consensus entre les dirigeants participant à cette démarche, et plus particulièrement à l'opération de choix. Des progiciels qui servent l'informatique de groupe, appelés collecticiels tels que les systèmes avancés de réunions électroniques pourraient constituer un support pour cette prise de décision collective. Parmi les fonctionnalités offertes par ce type de systèmes on note l'aide à la décision de groupe, le travail collaboratif à distance, et les autres activités d'équipe (Ader 1996 ; Kalika 2006). Ces systèmes permettent de surmonter les contraintes relatives au temps et à l'espace et constituent ainsi un catalyseur important pour cette activité de choix. Cette méthode de prise de décisions reposant sur la réflexion et les intuitions nous rappelle la méthode de la synthèse clinique qui, selon les termes de C. Lévy-Leboyer 2002 P. 99 « *implique qu'un expert prenne connaissance de l'ensemble du dossier et en tire une conclusion personnelle [...] elle peut être faite par un seul expert ou être le résultat d'une discussion entre plusieurs personnes.* »

Bien que la synthèse clinique constitue la manière de faire la plus fréquemment utilisée dans les organisations, il est admis que la méthode actuariale est celle qui tient le plus aux démarches scientifiques de par la précision et le degré d'objectivité qu'elle confère aux décisions prises. Cette même auteur ajoute « *il semble bien acquis que les méthodes actuariales sont plus précises et fournissent des décisions plus cohérentes entre elles, alors que la synthèse clinique est, de toute évidence, plus subjective.* »

A l'issue de cette phase, l'entreprise obtient un référentiel faisant état de l'ensemble des compétences distinctives dont elle dispose ainsi que les acteurs qui les détiennent.

La figure 3.2 adaptée de Laudon et Laudon 2006 illustre les systèmes d'information propres à chaque niveau de gestion et des exemples d'activités qu'ils peuvent intégrer une fois appliqués aux différents domaines fonctionnels de l'entreprise, classées par ordre de pertinence.

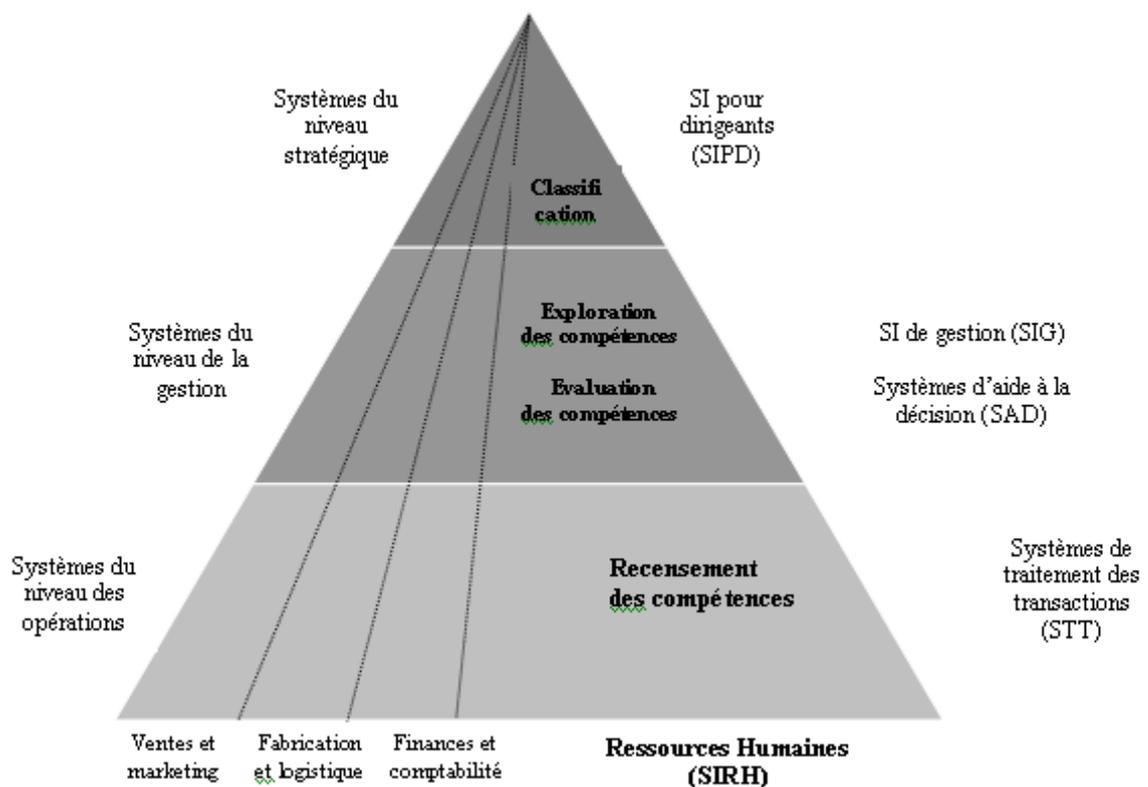


Figure 3.2. *Domaines fonctionnels* (adaptée de Laudon et Laudon 2006)

Tout en reconnaissant son utilité indéniable pour le déroulement des activités au niveau des différentes catégories fonctionnelles de l'entreprise, notons que l'informatisation des méthodes de gestion ne constitue pas une nouveauté dans le monde des entreprises.

II.4. LA PHASE DE DIFFUSION ET D'ACTUALISATION DU REFERENTIEL DES COMPETENCES DISTINCTIVES : L'INTRANET RH AU SERVICE DE LA E-GRH

Le référentiel des compétences conçu au cours des trois phases précédentes n'a de sens et ne peut être pleinement exploité que par sa mise à la disposition de tout le personnel de l'entreprise. Hamel et Prahalad 1995 p. 239 préconisent que « *une telle transparence est indispensable dès lors que l'on veut pleinement exploiter et réutiliser les atouts de toute la firme* ». Toutefois, à ce niveau, nous nous intéresserons essentiellement aux moyens de diffusion et d'actualisation de la cartographie de compétences ainsi conçue.

A l'exception des systèmes d'aide pour dirigeants et des systèmes d'aide à la décision collective, tous les systèmes traités jusque là, appliqués à la gestion des ressources humaines, constituent ce qu'on appelle des systèmes d'information ressources humaines (SIRH). Il s'agit de programmes et de logiciels informatique démunis de facultés de communication. Cependant, afin d'assurer une diffusion rapide et efficace du référentiel des compétences, la prise en compte de cette dimension de la communication, assistée par les systèmes d'information constitue un impératif incontournable.

En effet, les entreprises ont depuis longtemps intégré des systèmes d'information ressources humaines par l'introduction de multiples logiciels de gestion des ressources humaines ayant pour but d'informatiser cette fonction. Ces systèmes ont permis tout au plus à ces entreprises de capitaliser les informations concernant leurs ressources humaines afin de concevoir des politiques mieux adaptées et de prendre des décisions plus adéquates en la matière.

Toutefois, les tâches relatives à cette fonction sont restées centralisées au niveau de la direction des ressources humaines (DRH) qui a ainsi conservé sa position 'en line' dans l'organigramme de l'entreprise. Conçue de la sorte, la fonction ressources humaines revêt une orientation plutôt opérationnelle et sa portée stratégique reste encore restreinte. C'est pourquoi, dans une logique qui ne tient pas compte des opportunités offertes par les systèmes d'information et les technologies de communication en termes de partage de la fonction ressources humaines, Hamel et Prahalad attribuent les activités relatives à la démarche d'identification des compétences distinctives aux hauts dirigeants.

Néanmoins, avec l'avènement des technologies de l'information et de la communication on a commencé à entrevoir un mouvement de reconfiguration réelle de cette fonction. C'est plus précisément ce potentiel énorme de communication et d'interactivité qu'offre ce type de technologies, ajouté à une infrastructure système d'information propice à son déploiement, qui a constitué le moteur des changements récents ayant affecté la gestion des ressources humaines dans les entreprises.

M. Matmati 2002, parle d'une « *pénétration des TIC dans la GRH* » qui a entraîné une transformation ayant affecté aussi bien le plan administratif que les pratiques de la GRH telles que la formation, l'évaluation, la rémunération et la gestion des compétences. L'auteur souligne par la même occasion que « *les activités administratives de la fonction ressources humaines constituent un terrain propice pour les opérations de reengineering parce qu'elles sont à faible valeur ajoutée, mobilisent l'essentiel des ressources d'une DRH, contribuent à l'éloignement des managers.* » Biétry 2002 ajoute dans ce sens que « *l'individualisation des processus à faible valeur ajoutée et le développement des possibilités de simulation permettent un recentrage du DRH sur la réflexion stratégique* ».

Ainsi, tel que nous l'avons noté, un système d'information ressources humaines inerte et centralisé au niveau de la direction des ressources humaines ne répond plus à ce besoin de reengineering de la fonction. Sur ce, les entreprises ont désormais intérêt à s'orienter vers des Systèmes d'Information et de Communication Ressources Humaines **SICRH** (Barthe et Gonçalves 2001). C'est ce type de systèmes qui permettra, à travers les outils adéquats et notamment l'Intranet Ressources Humaines, la diffusion, la généralisation et l'actualisation du référentiel de compétences. D'où l'intérêt de la notion de e-GRH qui fait de plus en plus l'objet des travaux de recherche et d'investigation en sciences de gestion.

M. Matmati 2002 définit la e-GRH comme « *une transformation de la fonction ressources humaines suite à l'introduction massive des technologies d'information et de communication* ». Il cite également François Silva 2001 qui ajoute que « *l'e-DRH correspond au fonctionnement d'une DRH articulée autour de la collecte, du traitement, du stockage et de la diffusion des informations dont la plupart sont articulées en flux. La fonction se construit ainsi autour de processus de plus en plus transversaux.* » Il introduit à ce niveau l'intérêt de l'Intranet ressources humaines dans le partage et l'échange des informations relatives à la fonction ressources humaines.

Selon ce même auteur « *tous les outils technologiques et procédures de gestion de la e-GRH sont concentrés sur l'intranet RH qui est une évolution du système d'information de la fonction ressources humaines induite par les TIC* ». Il cite également Courbon 1998 qui définit l'intranet d'une façon générale comme suit : « *dans son sens originel et le plus restrictif, le terme Intranet désigne la transposition des standards, des protocoles et des outils en vigueur dans l'Internet au sein des réseaux locaux privés de l'entreprise.* » Deltour, Roussel et Tixier 2002 assimilent Intranet à un composant du système d'information défini comme « *un réseau interne basé sur les technologies de l'Internet. L'Intranet permet la circulation de l'information, la communication et la collaboration.* »

Harvey, Palmer et Speier 1998 définissent la technologie Intranet en disant « *Intranets are intra-organizational networks based on Internet technology. Intranets provide users with access to available information throughout an organization, communication via electronic mail, and the ability to publish and disseminate information without knowledge of specific programming languages or systems* »

Ces trois définitions laissent entrevoir les potentialités énormes de communication présentées par Intranet, à l'image d'Internet, et les possibilités offertes par cet outil en matière de communication et de collaboration.

Sur le plan technique, Intranet se matérialise par « *un portail qui, à l'aide d'une interface web, constitue le seul point d'accès aux systèmes et aux documents internes. [...] Ils peuvent aussi offrir un service de courrier électronique, des outils de collaboration et de recherche qui permettent de parcourir les systèmes et les documents internes d'une organisation* » (Laudon et Laudon 2006 p.126).

F. Laval, V. Guilloux et M. Kalika 2002 distinguent trois démarches d'Intranet RH qui peuvent être adoptées par les entreprises à savoir :

- ***Intranet Corporate*** : « *Conçu par la direction générale avec l'appui des fonctions communication et informatique et est dédié à la communication interne et à l'information des salariés.* » Cette forme d'Intranet favorise la circulation de l'information et vise l'amélioration de la communication interne, à travers notamment un service de messagerie électronique interne.

Ce type d'Intranet correspond dans la classification de Gilbert et al. 2000 reprise par Biétry 2002 p.33 à « *la vitrine de l'entreprise* » qui comprend « *les données générales sur la société, l'annuaire du personnel, l'organigramme, etc.* »

- **Intranet RH généraliste** : imprégnée par une logique propre à la GRH, cette forme d’Intranet constitue un support pour la gestion du personnel se limitant aux fonctions basiques et aux tâches administratives. Elle correspondrait à ce que Gilbert et al. désignent par « *l’Intranet des professionnels* ».

- **Intranet spécialisés** : « *Créés selon les cas par les services RH ou par la direction générale, lorsque l’enjeu est hautement stratégique, ils sont dédiés à un objectif précis.* »

Gilbert et al. 2000 parlent de « *solution de production* » qui, inscrite dans le cadre d’une architecture systèmes d’information intégrée, permet le partage en temps réel de l’information et autorise ainsi « *le passage d’une logique de stock à une logique de flux* » pour assurer la mise à jour constante et instantanée des données de gestion des ressources humaines et notamment du référentiel des compétences existantes (in Biétry 2002 p.33).

Ainsi, avec cette version avancée de l’Intranet RH, Biétry 2002 p.33 affirme que « *la passivité de l’utilisateur cède la place au dynamisme de l’interaction. Le salarié devient acteur.* » C’est dans ce sens que L’Intranet RH constitue un véritable outil de *self-service RH* dans le cadre duquel le salarié devient responsable de la tenue de son dossier individuel, On parle alors de la personnalisation de la fonction ressources humaines.

A travers cette solution, chaque salarié est tenu d’actualiser le référentiel des compétences existantes en introduisant des mises à jour concernant les compétences et aptitudes qu’il détient. Biétry 2002 P. 34 affirme dans ce sens que « *le libre-service RH offre aussi la possibilité de tenir à jour l’inventaire des compétences existantes dans l’entreprise tout en déchargeant le DRH du travail considérable de saisie et de codification.* »

L’enjeu de la e-GRH pour le salarié est d’envergure car son employabilité interne et sa progression en dépendent. Pour l’entreprise, ceci permettra d’optimiser le déploiement et l’exploitation du potentiel de ses employés, de les motiver, d’injecter plus de sens dans leur travail et de garder une vision globale et actualisée de son portefeuille de compétences. Ce dernier auteur ajoute que « *les recherches multicritères ultérieures permettent de localiser en temps réel et avec précision la qualification disponible dans la société ou le groupe. Ces applications offrent un potentiel de recensement exhaustif.* »

Ainsi, tout le travail du directeur des ressources humaines ne consiste plus à recenser, évaluer, classer et mettre à jour les compétences fondamentales de l’entreprise. Grâce à ce partage de la fonction ressources humaines induit par le recours aux SICRH, le DRH devient un prestataire de services auprès du reste des fonctions assurant le

développement et le redéploiement optimal des ressources humaines (Ben Ammar Mamlouk 1995 b).

Ceci constitue au sens de Miles et Snow 1995 le fondement d'une nouvelle philosophie managériale qu'ils désignent par Human Investment Model ou modèle de l'investissement humain selon lequel les employés agissent comme des partenaires dans leur propre développement.

Selon ces deux auteurs, une telle philosophie permettrait aux organisations de se libérer de leur structure pyramidale monolithique propre aux entreprises agissant dans le cadre d'un environnement stable et prévisible, pour adopter une nouvelle forme d'organisation flexible permettant ce qu'ils définissent par *la rotation infinie des ressources*. Ils font alors références à ce qu'ils appellent la structure sphérique et dont le principe de base est le suivant : « *quand un besoin particulier (problème ou opportunité) se présente à l'organisation, la sphère tourne rapidement pour fournir à l'initiateur le moyen d'accès à tout éventail de ressources* ». Dans le cadre de cette philosophie, l'entreprise est sensée munir l'ensemble de son personnel de l'information nécessaire, au moment opportun afin d'assurer une réponse rapide et efficace aux différentes tentations de son environnement.

Il est important de noter que ces trois formes d'Intranet ne sont pas exclusives, elles sont plutôt complémentaires dans la mesure où chacune d'entre elles sert une dimension plus ou moins importante dans la gestion des hommes. Elles peuvent ainsi coexister dans une même organisation pour favoriser la communication interne et la circulation de l'information en temps réel, le partage des tâches administratives de la gestion des ressources humaines entre la DRH, le management de proximité et les opérationnels, et la réalisation des objectifs du management stratégique des ressources humaines.

M. Matmati 2001 met en exergue l'importance du rôle joué par l'Intranet RH dans la diffusion du référentiel de compétences en disant : « *Grâce à cette application technologique, Les salariés peuvent aujourd'hui accéder à de nombreuses informations relatives à la GRH comme : la politique ressources humaines, le référentiel de compétences, les tableaux de bord sociaux, [...] Ce réseau facilite la circulation transversale de l'information en transcendant les dimensions espace et temps* ».

Pour reprendre la démarche d'identification des compétences distinctives d'une manière succincte, si l'on désire identifier les compétences détenues par le niveau opérationnel, cette démarche composée de quatre phases consiste dans un premier temps, à

introduire des informations concernant leurs aptitudes, savoirs et expériences, ainsi que leurs niveaux respectifs de maîtrise de chacune des tâches ou des missions qu'ils sont appelés à accomplir, et ce moyennant un système d'information qui leur est approprié, le système de traitement des transactions appliqué à la gestion des ressources humaines.

Le rôle du management intermédiaire consiste alors à recueillir les renseignements introduits par leurs subordonnés, pour les explorer et les agréger sous forme de rapports synthétiques à l'aide de systèmes d'information de gestion ou systèmes de production de rapports. Ces produits informatifs sont ensuite intégrés dans des systèmes interactifs d'aide à la décision propres au niveau tactique afin d'évaluer les options compte tenu des objectifs de l'entreprise et des données de son environnement externe et de fournir une classification préliminaire des compétences distinctives par fonction.

Cette première classification sera enfin mise à la disposition du niveau stratégique. Les hauts dirigeants auront ainsi pour rôle d'opérer une classification globale des compétences distinctives de l'entreprise en adoptant une approche actuariale tenant compte des conditions de leur environnement à l'aide de leurs systèmes d'aide pour dirigeants, et d'élaborer un référentiel de compétences distinctives faisant l'objet d'un commun accord. Cette concertation sera d'autant plus facilitée par le recours à un système d'aide à la décision collective (SADC). Le référentiel de compétences distinctives conçu sera aussitôt mis à la disposition de tout le personnel de l'entreprise et fera l'objet de mises à jour permanentes et ce moyennant l'Intranet RH.

La démarche ainsi décrite s'apprête à un fonctionnement du type « workflow », défini par Biétry 2002 p.35 comme une « *modélisation des procédures de travail permettant une automatisation de la répartition des tâches, de la circulation des données, du contrôle de l'état d'avancement des dossiers, une mise à disposition commune d'information et d'équipement* ».

La figure 3.3 ci-dessous qui représente le cadre conceptuel de cette recherche, décrit la manière dont les systèmes d'information et de communication ressources humaines (SICRH) peuvent être mobilisés afin de supporter l'activité d'identification des compétences distinctives. Elle constitue le mythe rationnel de notre recherche

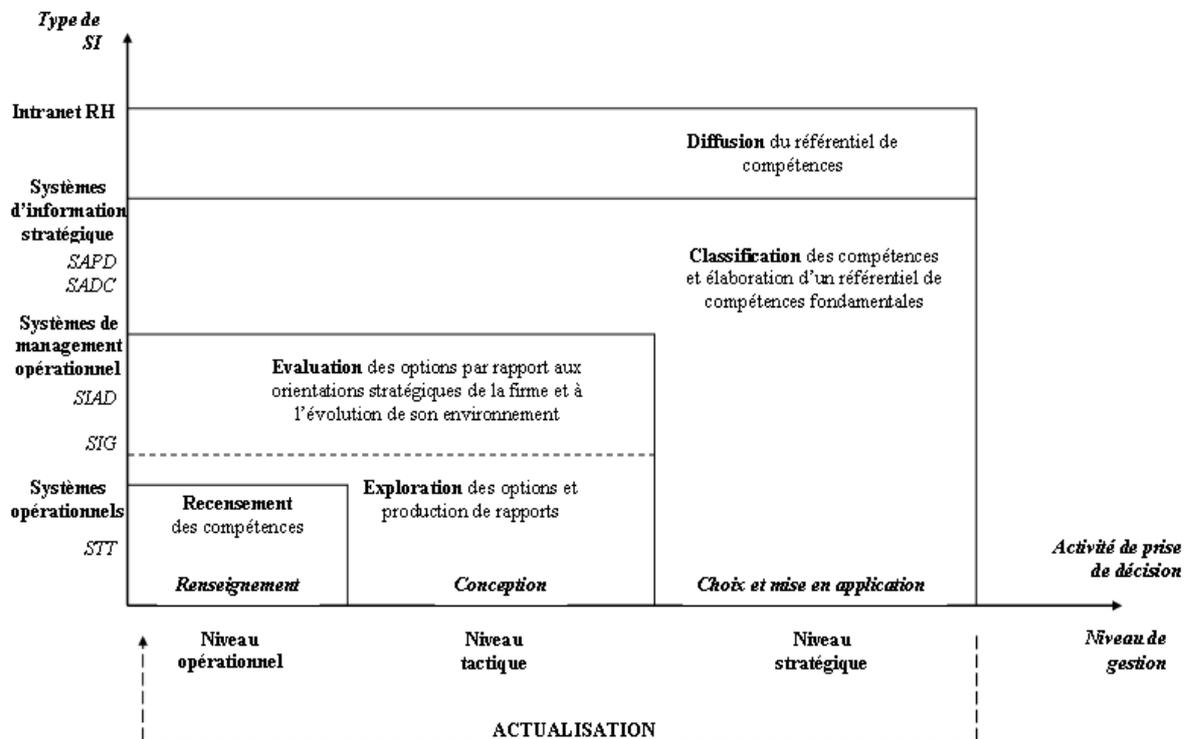


Figure 3.3 Démarche d'identification des compétences distinctives assistée par les SICRH

III. IDENTIFICATION DES COMPETENCES DISTINCTIVES, ARCHITECTURE SYSTEMES D'INFORMATION ET COURANT DE PENSEE STRATEGIQUE

La démarche d'identification des compétences distinctives décrite ci-dessus requiert l'existence d'une infrastructure systèmes d'information contenant les fonctionnalités et les solutions adéquates à sa mise en œuvre. Deux types d'architectures SI sont disponibles pour les entreprises : la fédération ou l'intégration des systèmes. Le choix entre ces deux types d'architectures dépend essentiellement des objectifs stratégiques de la firme. Afin de déterminer l'architecture la plus appropriée à l'identification des compétences distinctives assistée par les SICRH, il convient de présenter les caractéristiques de chacune d'entre elles.

III.1. LA FEDERATION DES SYSTEMES D'INFORMATION

Il s'agit d'une démarche qui peut être définie comme « *un compromis entre la non intégration (quand chaque utilisateur est forcé d'interfacer avec chaque système autonome) et l'intégration totale (quand l'autonomie du système individuel est sacrifiée de façon à ce*

que les utilisateurs peuvent accéder aux données à travers une interface globale mais ne peuvent pas accéder directement aux bases de données comme utilisateur local) » Sheney et Kasper 1993 cités par Bidan et Rowe 2004.

Ainsi la fédération des systèmes peut être appréhendée comme une intégration partielle des applications et des bases de données.

Selon les termes de Bidan 2004, « *la fédération a pour objectif l'inter-opérabilité des applications et pour caractéristiques une multiplicité des bases de données hétérogènes* ». C'est cette même multiplicité des bases de données et des interfaces qui caractérisent les systèmes fédérés et leur architecture applicative *arborescente* qui sont à l'origine du degré de contrôle important qui peut être appliqué dans le cadre de cette architecture. Ce contrôle porte essentiellement sur la diffusion et l'accès à l'information dont l'échange *ponctuel* et intentionné s'établit en *temps différé*.

Rowe et Bidan 2004 parlent d'une organisation systèmes d'information en *silos fonctionnels* ou *applicatifs* qui permettent le contrôle efficace de l'information.

Les entreprises qui adoptent une architecture systèmes d'information *fermée* par silos fonctionnels et où l'accès à l'information est centralisé avec un degré de contrôle élevé sont généralement inscrites dans le modèle organisationnel *monolithique et pyramidal* (J.L. Lequeux 2008 P.69) au style de management *formel et hiérarchique* (Bidan et Rowe 2004).

Le rôle des systèmes d'information dans ce type d'organisations reste limité à l'exécution des choix stratégiques préétablis. (Venkatraman et al. 1993)

A travers une étude empirique portant sur le cas de deux entreprises Bidan et Rowe montrent que l'adoption d'un système d'information fédéré est une démarche propre aux entreprises évoluant dans un environnement relativement stable et prévisible. Selon les termes de Bidan 2004 « *une entreprise intervenant sur un marché peu agressif et prévisible pourra se satisfaire de solutions fédérées au travers de silos applicatifs classiques aux interfaces peu nombreuses de façon à contrôler les échanges transversaux d'informations* ».

Une architecture systèmes d'information fermée avec un degré élevé de contrôle de la diffusion de l'information, une centralisation de la prise de décisions et de l'accès à l'informations ne peuvent s'expliquer que par un comportement stratégique *défensif*.

III.2. L'INTEGRATION DES SYSTEMES D'INFORMATIONN POUR L'OPERATIONNALISATION DU DISPOSITIF D'IDENTIFICATION DES COMPETENCES DISTINCTIVES

Par définition intégrer dans son sens strict signifie « *faire entrer un élément A dans un élément B implicitement plus vaste avec pour objectif la cohérence de l'entité finale.* » Bidan 2004. Dans notre cadre d'analyse il s'agit de mettre en relation les processus et systèmes de l'entreprise dans le but de garantir une gestion efficace et cohérente des ressources. (Laudon et Laudon 2006 p.51).

L'objectif fondamental de l'intégration est selon Bidan 2004 « *la coopération des applications au sein d'un système unique et pour caractéristique une base de donnée logique unique.* » L'unicité des bases de données et des interfaces et la modularité des applications qui caractérisent l'architecture intégrée confèrent à ce type de systèmes une *inter-opérabilité globale* et un *partage* spontané de l'information diffusée en *temps réel* et accessible à tout opérateur connecté au système.

Cet auteur insiste sur l'importance de la décentralisation de l'accès et de la diffusion de l'information en disant « *il y a intégration d'applications lorsqu'il y a partage illimité d'informations entre deux ou plusieurs applications de l'entreprise.* »

Une architecture intégrée, ouverte et décentralisée permet aux entreprises d'adopter un *style de management participatif* lui permettant de réduire son temps de réaction et de faire face ainsi à un environnement incertain et turbulent. Selon Bidan 2004 « *une entreprise confrontée à un marché concurrentiel et instable aura tendance à intégrer ses applications* ».

Bidan et Rowe 2004, à travers leur étude portant sur le cas d'une entreprise intervenant dans un secteur d'activité *fortement compétitif* caractérisé par des changements rapides et profonds (T.F.E.) constatent que pour faire face à cet environnement l'entreprise opte pour une stratégie offensive « *prospector strategy* » supportée par un système d'information ouvert avec une architecture modulaire reposant sur une base de données logique unique. Cette entreprise repose dans son architecture sur un processus d'intégration du type ERP ou « *Entreprise Resource Planning* ».

Bidan 2004 distingue trois types d'approches d'intégration à savoir l'approche *EAI* (Entreprise Application Integration), l'approche *Génie Logiciel* et l'approche *ERP* (Entreprise Resources Planning).

III.2.1. L'approche « Entreprise Application Integration »

Afin d'assurer un fonctionnement intégré et cohérent des applications, l'entreprise peut opter pour cette approche qui consiste à mettre en relation les applications existantes pour constituer ainsi ce que l'on appelle *une plate-forme d'intégration du type EAI* (Entreprise Application Integration) moyennant des outils divers et hétérogènes.

Quatre fonctions citées par Bidan 2004 caractérisent les plates-formes EAI à savoir (1) Le routage : qui consiste à « *collecter les données d'une application A puis les diffuser vers une application B* » ; (2) La transformation : qui consiste à « *rendre compatibles les données de A au format de B* » ; (3) La connexion : « *rendre possible les échanges de données de A vers B* » ; et enfin (4) Le transport : « *véhiculer les données de A vers B* ».

Au terme de ces quatre fonctions, les entreprises sont sensées arriver à construire ce que l'on appelle un « *méta-système intégré ex-post* ». Toutefois ce processus d'intégration du type plate-forme EAI affiche des difficultés notables soulignées par Alsène et Gamzche en 1997, reprises par Bidan 2004. En effet, ce processus d'intégration qui consiste à « *assembler les éléments préalablement validés en interconnectant leurs interfaces, à vérifier la conformité des interactions sur les connexions et à valider l'assemblage* », se heurte au problème majeur de la *validité de l'assemblage final*.

III.2.2. L'approche Génie Logiciel

A la différence des pratiques de fédération qui impliquent l'échange d'informations limité et ponctuel, les pratiques d'intégration par une approche Génie Logiciel mettent l'accent essentiellement sur la mise en commun et le partage illimité des ressources moyennant notamment une base de données logique unique et partagée. Bidan 2004 ajoute dans ce sens que « *les restrictions sur les données concernant la taille, le format, les habilitations, la complexité etc. doivent pouvoir être effacées lors du processus d'intégration afin de permettre un partage complet et sécurisé des informations de gestion.* »

III.2.3. L'approche ERP

Il s'agit du procédé d'intégration des systèmes d'information le plus évoqué en littérature et le plus utilisé par les entreprises. Ce processus d'intégration a vu le jour progressivement. Au début on parlait plutôt d'un MRP ou Manufacturing Resource Planning qui intégrait un nombre limité d'applications relatives notamment à la gestion de la production, la gestion commerciale et la gestion comptable (Lequeux 2008 p. 34). Avec la maturation de cette technologie, les entreprises ont ressenti le besoin de sa généralisation à la

totalité des domaines fonctionnels de l'entreprise en intégrant la gestion des ressources humaines, la gestion comptable et financière, la gestion administrative, la gestion des ventes et des achats, la gestion de la production et la gestion de la logistique. On parle alors de progiciels intégrés à l'échelle de l'entreprise ou Entreprise Resource Planning.

Bidan 2003 définit ce progiciel comme suit : *« un ERP est principalement et avant tout un programme informatique qui propose d'impacter en temps réel à l'ensemble de ses modules fonctionnels, dès lors qu'ils sont correctement paramétrés, les saisies et traitements effectués via la base de données logique unique sur laquelle son architecture modulaire repose. »* (in Bidan 2004)

Biétry 2002 p.28 ajoute que *« les ERP ont pour vocation d'embrasser l'ensemble du fonctionnement de la firme à partir d'un référentiel unique des données et d'une interface utilisateur uniformisée : écrans, boutons, raccourcis clavier identiques. »*

Pour Lequeux 2008 p.35, la vocation des ERP consiste à *« voir l'intégralité de l'entreprise comme un outil dont il faut assurer l'optimisation de la productivité afin de pouvoir réduire, au maximum, les cycles de mise sur le marché des produits et services. »*

Nous pouvons entrevoir à travers ces définitions l'importance d'intégrer les modules fonctionnels autour d'une base de données logique unique et partagée dans le fonctionnement de l'ERP afin de réaliser les objectifs de productivité et d'innovation escomptés.

Lequeux 2008 p.31 nous fournit une définition encore plus claire regroupant les principales caractéristiques d'un ERP. Il entend ainsi par ERP *« un sous-ensemble du système d'information qui intègre les caractéristiques globales suivantes :*

- *Gestion effective de plusieurs domaines de l'entreprise par des modules intégrés ou des progiciels susceptibles d'assurer une collaboration des processus.*
- *Existence d'un référentiel unique des données. Le référentiel est défini comme étant l'ensemble des références des données, ainsi que les indications nécessaires pour retrouver les données elles-mêmes sur une base de données.*
- *Adaptations rapides aux règles de fonctionnement (professionnelles, légales ou résultant de l'organisation interne de l'entreprise et règles dictées par le marché).*
- *Unicité d'administration des sous-systèmes applicatifs (applications).*

- *Uniformisation des Interfaces Homme-Machine (IHM) : même ergonomie des écrans, mêmes boutons, même famille de barres menu, mêmes touches de fonctions et de raccourcis.*
- *Existence d'outils de développement ou de personnalisation de compléments applicatifs. »*

Il importe de mettre l'accent à ce niveau sur l'évolutivité des ERP supportée selon Bidan 2004 par les trois caractéristiques majeures de ce type de progiciels à savoir sa *généricité*, sa *portabilité* et sa *modularité*. En effet, l'architecture d'un ERP ne peut être définitive, cet impératif de flexibilité et d'évolutivité dicté par l'environnement des entreprises adoptant ce type de solutions doit s'impacter sur les caractéristiques du progiciel qui, de par son architecture modulaire ouvre la voie à des adaptations et des développements en cas d'extension des besoins.

Lequeux 2008 p.37 souligne la portée stratégique des ERP en tant que systèmes d'information qui conditionnent la réactivité de l'entreprise, sa productivité et ses interactions avec son environnement.

Bidan 2004, de sa part met l'accent sur l'intérêt de l'intégration pour l'entreprise et plus particulièrement moyennant des ERP. Selon lui, « *sans interconnexion ni interfaçage actualisé et maîtrisé des applications à l'intérieur du système d'information de l'entreprise, la notion même de « système » d'information disparaît peu à peu au profit d'une simple juxtaposition d'applications vieillissantes constituant autant de sous systèmes inopérant parce que trop faiblement couplés.* » Ainsi, l'intégration technique doit être complétée par une logique organisationnelle congruente avec le fonctionnement du système.

D'une façon générale, l'intégration par les progiciels de gestion intégrée (PGI) revêt cinq principales caractéristiques : (1) *l'absence d'interface* ; (2) *le référentiel unique, l'uniformisation des interfaces hommes-machines et l'unicité d'administration du système applicatif* ; (3) *la possibilité de paramétrer le progiciel* ; (4) *toutes les tailles, tous les secteurs et toutes les activités sont accessibles aux systèmes ERP en raison de leur généricité* ; (5) *l'évolutivité des ERP* » (Bidan 2004).

Certains auteurs vont jusqu'à distinguer différents niveaux d'intégration occasionnés par la mise en place d'un PGI. On parle alors de l'intégration cognitive et managériale qui renvoie à la codification et à la standardisation des données et des processus, de l'intégration opérationnelle qui découle de l'intercompréhension permise par l'intégration

cognitive et managériale, et de l'intégration informationnelle (Tchokogué, Perez et Hien 2008).

D'autres auteurs évoquent différents angles d'appréhension de l'intégration. Ils distinguent entre l'intégration technique des différents domaines fonctionnels à travers le déploiement des PGI, et l'intégration de la logique sous-jacente à ce type de progiciels dans le fonctionnement des différentes unités fonctionnelles. (El Amrani, Rowe, Geoffrey-Maronnat et Marciniak 2006). Dans ce sens, El Amrani 2008 établit le lien entre l'intégration du système d'information et la vision transversale de l'organisation.

Nous constatons ainsi que le choix entre l'une ou l'autre des architectures système d'information (fédération / intégration) dépend des objectifs de l'entreprise et de l'environnement dans lequel elle évolue. Ceci nous mène à explorer la relation entre l'architecture système d'information et le courant de pensée stratégique adopté par l'entreprise. Nous nous intéressons à ce niveau aux deux principaux courants inscrits dans notre cadre d'analyse à savoir l'approche par les ressources (RBV) et l'approche par les compétences (CBA).

III.3. ARCHITECTURE SYSTEMES D'INFORMATION ET COURANT DE PENSEE STRATEGIQUE

Envisageons d'abord une entreprise X qui s'inscrit dans une approche par les ressources, elle part de l'hypothèse de l'hétérogénéité des ressources et s'intéresse aussi bien aux ressources tangibles qu'aux ressources intangibles dans sa quête de la compétitivité. Son unité d'analyse stratégique étant le domaine d'activité stratégique (DAS), cette entreprise s'intéresse aux réalisations de chaque domaine d'activité stratégique pris d'une façon individuelle. Elle a ainsi intérêt à maintenir un cloisonnement entre les différents domaines d'activité stratégiques afin d'assurer un certain degré de contrôle. Son objectif stratégique étant d'assurer l'inimitabilité et la non substituabilité de ses ressources, l'échange et l'accès à l'information doivent être ponctuels et instantanés. Ainsi, avec une orientation stratégique défensive reposant sur la centralisation de l'accès à l'information et de la prise de décisions, la vocation des systèmes d'information reste limitée à l'exécution des choix stratégiques. Les ressources (notamment informationnelles) étant appréhendées sous une perspective statique, il est clair que l'entreprise X intervenant dans un marché assez stable et peu concurrentiel opérerait pour une architecture système d'informations fédérée en silos fonctionnels, fermée avec une multiplicité de bases de données et une logique de l'alignement stratégique dite

« perspective d'exécution de la stratégie » dans le cadre de laquelle l'infrastructure SI ainsi que la structure organisationnelle sont conditionnées par la stratégie de l'entreprise formulée par la direction générale. Le rôle de la direction systèmes d'information se limite ainsi à appliquer cette stratégie.

D'un autre côté l'entreprise Y est une entreprise qui évolue dans le cadre d'un marché fortement compétitif, en rapide changement et avec une action concurrentielle imprévisible. Cette entreprise part de l'hypothèse de l'hétérogénéité des ressources et tend à exploiter aussi bien ses ressources tangibles que ses ressources intangibles dans sa bataille quotidienne contre l'érosion. Cette entreprise a intérêt à exploiter pleinement chacune des compétences dont elle dispose. Pour ce faire, elle conçoit son organisation comme un portefeuille de compétences plutôt que comme un portefeuille d'activités. Afin de réduire ses délais de réaction et d'accélérer la mise sur le marché de ses produits, supportée par un système d'information intégré permettant la diffusion de l'information en temps réel entre tous les acteurs de l'entreprise à travers une base de données logique unique et partagée, cette entreprise opte pour une orientation stratégique offensive dont l'objectif consiste à innover en permanence. Cette même architecture, de par son caractère dynamique, ouvert et évolutif, permet à l'entreprise Y de suivre voire d'anticiper les évolutions de son secteur d'activité. Elle s'inscrit ainsi dans une approche par les compétences (tableau 2.1).

En définitif, et comme le préconise à juste titre El Amrani 2008, *« l'adoption de l'ERP, s'inscrivant dans un vaste mouvement de transformations organisationnelles, est venue supporter un mouvement de décloisonnement des services pour atteindre une meilleure efficacité globale. [...] L'ERP serait ainsi la solution informatique qui marquerait la rupture avec la logique taylorienne. [...] Dans cet esprit, la transversalité vient améliorer le niveau de réaction et d'adaptation de l'entreprise vis-à-vis de son environnement. »*

	Architecture fédérée (Entreprise X)	Architecture intégrée (entreprise Y)
Courant de pensée stratégique	RBV	CBA
Hypothèse centrale	hétérogénéité des ressources	hétérogénéité des ressources
Dimension centrale des ressources	tangibles & intangibles	tangibles & intangibles
Caractéristiques du marché	stable et prévisible	compétitif et incertain
Unité d'analyse	DAS	compétence
Caractéristique des ressources	statique	dynamique
Architecture SI	Fermée, en silos applicatifs	ouverte, modulaire, évolutive
Base(s) de données	multiples	unique
Diffusion de l'information	échange ponctuelle en temps différé	partage en temps réel
Degré de contrôle	élevé	faible
Orientation stratégique	défensive	offensive
Accès à l'information	centralisée	libre
Structure organisationnelle	hiérarchique, monolithique	par projets horizontaux
Style de management	Formel, procédural	participatif

Tableau 3.1. *Architecture SI et courant de pensée stratégique*
(Adapté de Bidan et Rowe 2004)

Etant donné que cette recherche s'inscrit plutôt dans le cadre d'une approche par les compétences, nous retenons que la mise en œuvre de la démarche d'identification des compétences distinctives assistée par les SICRH requiert l'adoption d'une architecture système d'information intégrée inscrite dans une perspective de l'alignement stratégique du type « potentiel de la technologie ». Rappelons à cet égard que cette perspective consiste à identifier l'architecture SI la plus appropriée à l'implémentation de la stratégie de l'entreprise. Le rôle de la direction générale consiste à fournir une vision des choix stratégiques de l'entreprise. Les responsables systèmes d'information sont garants de la mise en œuvre efficiente de l'architecture SI dans le but d'appuyer la stratégie de l'entreprise.

CONCLUSION

L'objectif de ce chapitre était de configurer une approche corrective permettant de pallier aux limites constatées dans la démarche d'identification des compétences distinctives décrite par Hamel et Prahalad 1995, tout en tenant compte de l'évolution des méthodes de gestion des compétences induites par les nouveaux enjeux du champ de la compétitivité. Pour ce faire, nous avons considéré les tendances d'évolution des pratiques de gestion des compétences présentées par Athey et Orth 1999. Ainsi, dans un souci de construire une « approche plus participative », nous avons profité des possibilités offertes par l'intégration des systèmes d'information pour répartir les phases de la démarche entre les différentes catégories d'acteurs de l'entreprise selon le niveau hiérarchique auquel ils appartiennent et le type de systèmes d'information dont ils disposent. En outre, le recours aux systèmes d'information et aux technologies de communication, de par les vertus présentées par ces outils en termes de compression de temps et de l'espace, de traitement de masses importantes d'informations, de flexibilité d'usage et d'aide à la décision, permet à l'approche développée de se conformer à la tendance de « transition vers des méthodes de gestion des compétences à cycle court » permettant à l'entreprise de réfléchir en termes de « besoins en compétences futures », tout en accélérant son rythme d'acquisition, de développement et de déploiement des compétences, et de maximiser sa réactivité. Ainsi, l'identification rapide et plausible des compétences individuelles permettra à la firme d'avoir une idée complète et précise sur son portefeuille de compétences individuelles, et de construire ses systèmes de compétences d'une manière réfléchie et congruente avec ses orientations stratégiques. Notre dispositif de recherche composé des quatre phases de la démarche d'identification des compétences assistées par le recours aux SICRH ainsi construit (figure 3.3), nous avons œuvré à travers ce chapitre à tracer une configuration de l'architecture systèmes d'information favorable à son opérationnalisation, et à présenter les caractéristiques des firmes qui auraient le plus besoin de mettre en œuvre un processus de management stratégique des compétences distinctives. Ce mythe rationnel servira comme point de départ pour notre étude empirique qui sera a priori déductive, reposant sur une méthodologie qualitative du type recherche-intervention avec conception et implémentation d'outil de gestion. Notre approche du terrain sera ainsi développée au cours du troisième chapitre dans lequel nous allons tâcher de détailler l'intérêt du recours à un cadre conceptuel préconstruit qui jouit du caractère souple et évolutif des approches qualitatives, de présenter l'entreprise qui fera l'objet de l'expérimentation de notre dispositif de recherche, les critères de choix de cette entreprise ainsi que notre plan

d'instrumentation et nos techniques d'investigation mises en œuvre. Nous allons également présenter les différents rôles que l'intervenant chercheur est appelé à jouer d'après la littérature.

CHAPITRE III

Opérationnalisation du dispositif d'identification des compétences distinctives assistée par les SICRH

INTRODUCTION

I. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

I.1. LE CARACTERE QUALITATIF DE LA RECHERCHE-INTERVENTION

I. 2. LA RECHERCHE-INTERVENTION : UNE METHODOLOGIE ADAPTEE A L'AMBITION PRESCRIPTIVE

I.3. LA RECHERCHE-INTERVENTION COMME CADRE INTEGRATEUR DES DEMARCHES DE RECHERCHE EN SCIENCES DE GESTION

II. ATTRIBUTS DE CHOIX DU TERRAIN ET SPECIFICATION DU NIVEAU D'ANALYSE

II.1. TAILLE DE L'ENTREPRISE ET DEGRE DE DIVERSIFICATION

II.2. PREMIERE APPROCHE DU TERRAIN

II.3. NIVEAU D'ANALYSE

III. INSTRUMENTATION ET TECHNIQUES D'INVESTIGATION

III.1. DE L'UTILITE DE L'INSTRUMENTATION EN RECHERCHE QUALITATIVE

III.2. L'INSTRUMENTATION EN RECHERCHE-INTERVENTION

III.3. TECHNIQUES D'INVESTIGATION MISES EN ŒUVRE DANS L'ENTREPRISE PGH

IV. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE « POULINA GROUP HOLDING »

IV.1. STRATEGIE DE DIVERSIFICATION

IV.1.1. L'agro-alimentaire et services

IV.1.2. L'aviculture

IV.1.3. Le céramique

IV.1.4. L'emballage

IV.1.5. L'immobilier

IV.1.6. L'industrie

IV.2. STRATEGIE D'INTERNATIONALISATION

IV.3. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU GROUPE

IV.4. ARCHITECTURE SYSTEME D'INFORMATION DU GROUPE

IV.5. PRESENTATION DE L'ECHANTILLON D'ETUDE

IV.6. REFLEXION SUR L'APPROCHE STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE PGH

V. RÔLES DE L'INTERVENANT-CHERCHEUR DANS SON APPROCHE DU TERRAIN

CONCLUSION

INTRODUCTION

Rappelons que notre cadre d'analyse porte sur la conceptualisation d'une approche correctrice à travers laquelle nous visons à actualiser la pratique d'identification des compétences distinctives.

A travers notre analyse des propos de Hamel et Prahalad 1995 portant sur l'étape de l'identification, nous avons constaté d'un côté la longueur de la démarche proposée et les efforts considérables qu'elle impose à la direction générale notamment lorsqu'il s'agit d'une grande entreprise, et d'un autre côté le manque d'outils méthodologiques avérés pour sa mise en œuvre. En effet, ces deux auteurs mettent l'accent sur l'importance de l'identification des compétences distinctives dans la réussite du processus de management stratégique des compétences distinctives et ne nient pas la longueur de cette étape dont ils attribuent l'essentiel de la réalisation à la direction générale, et sa difficulté. Mais en contre partie, ils ne proposent pas de méthodologie claire et avérée pour sa mise en œuvre, chose qui peut dissuader les dirigeants à entreprendre la démarche, et les mènerait ainsi à abandonner l'idée d'engager un processus de management stratégique des compétences distinctives avec toutes les vertus et le mérite qu'il présente en tant que tentative d'opérationnalisation de l'approche par les compétences distinctives dans un environnement où les entreprises misent sur les qualités et les capacités de leurs acteurs dans leur bataille pour la compétitivité.

Ainsi, et afin de revaloriser ce processus et de permettre aux organisations de profiter du potentiel stratégique qu'il présente, nous nous sommes penchés sur l'étape d'identification des compétences distinctives dans le but de trouver le moyen de lui réinjecter le sens et l'intérêt qu'elle mérite, quinze ans après. L'objectif étant d'en décentraliser la mise en œuvre afin d'alléger la tâche aux hauts dirigeants et ce via la méthodologie sous-jacente à notre mythe rationnel (figure 3.3). Pour ce faire, nous avons développé une démarche d'identification des compétences distinctives assistée par les systèmes d'information et de communication ressources humaines dont l'objectif est d'apporter une solution satisfaisante pour les entreprises en termes de délai de réalisation et de précision des résultats d'identification des compétences. En effet, compte non tenu des vertus des systèmes d'information et des fonctionnalités offertes par les technologies de communication, la mise en œuvre de cette démarche risque de générer une perte de temps inestimable pour la direction générale, avec des résultats souvent approximatifs, chose qui a été confirmée à partir de notre approche du terrain.

Afin de mettre en évidence la contribution managériale escomptée par ce travail de recherche, de dépasser la construction mentale pour une construction concrète de la réalité et de réaliser notre ambition pragmatique, qui confirme la dimension normative des sciences de gestion qui sont par nature des sciences de l'action, nous visons à travers ce troisième chapitre à déterminer l'approche du terrain la plus appropriée à l'opérationnalisation de notre cadre conceptuel et à l'implémentation du dispositif d'identification des compétences distinctives préconstruit.

Pour ce faire, nous allons dans une première section présenter les motifs de choix de notre méthodologie compte tenu de l'ambition et du degré de complétude de la recherche. Dans la deuxième et troisième section nous allons présenter nos arguments en faveur du choix du terrain et des techniques d'investigation avec lesquels notre étude empirique sera abordée. La quatrième section sera consacrée à la présentation de l'entreprise Poulina Group Holding, notre terrain d'intervention. La cinquième et dernière section portera sur les différents rôles que nous serons appelés à jouer en tant qu'intervenant-chercheur.

I. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

I.1. LE CARACTERE QUALITATIF DE LA RECHERCHE-INTERVENTION

Miles et Huberman 2007 p.41 nous fournissent la définition suivante : « *un cadre conceptuel décrit, sous une forme graphique ou narrative, les principales dimensions à étudier, facteurs clés ou variables clés et les relations présumées entre elles* ». Cette définition s'applique à notre mythe rationnel développé et présenté au niveau du second chapitre (figure 3.3), en vertu duquel nous avons visé l'actualisation de la pratique d'identification des compétences compte tenu des tendances évolutives des pratiques de gestion des compétences

Etant partis d'un raisonnement théorique avec un cadre conceptuel préconstruit, il est clair que notre approche du terrain, bien que reposant sur une méthodologie qualitative, sera *a priori* du type déductif. Il y a lieu de noter que contrairement à ce qui est couramment et communément répandu, une recherche qualitative peut bel et bien suivre un raisonnement déductif (Savall et Zardet 2004). Les méthodes qualitatives sont définies par Van Maanen 1983 cité par Savall et Zardet 2004 p.70 comme « *un éventail de techniques d'interprétation qui visent à décrire, décoder, traduire et d'une façon plus générale, être en accord avec le sens des phénomènes* ».

Selon Miles et Huberman 2007 p.27, les données qualitatives puisent leur force et leur légitimité dans certaines caractéristiques qui leur sont propres :

- Les données qualitatives « *se concentrent sur des évènements qui surviennent naturellement et des évènements ordinaires qui surviennent dans des contextes naturels.* » C'est cette idée de contextualisation des phénomènes qui procure aux résultats de la recherche qualitative l'essentiel de leur sens et de leur crédibilité.
- Les données qualitatives sont renforcées par un « *ancrage de proximité* ». En effet, la proximité du chercheur et son immersion dans l'environnement du phénomène étudié permet de rendre compte d'une façon véridique des spécificités du cas étudié.
- Les données qualitatives ont « *une forte puissance explicative des processus* » et ce de par le fait que la collecte des données s'opère généralement sur une période de temps assez longue qui attribue à l'étude qualitative une flexibilité, relative notamment à la modification du temps et des techniques d'investigation qui peut s'opérer au cours de l'étude. Cette flexibilité renforce la véracité des résultats de l'étude qualitative.

Dans une recherche qualitative du type déductif, cette flexibilité s'étend même pour atteindre le cadre conceptuel. En effet, le fait de partir avec un cadre conceptuel ne signifie pas forcément qu'on se place dans une boîte rigide et figée. Miles et Huberman 2007 p.46 soulignent que « *les cadres sont des instruments de centration et de délimitation qui ne fonctionnent pas nécessairement comme des aillères ou des camisoles de force* ». Au cours du déroulement de la recherche, le chercheur qualitatif est appelé à repenser son cadre conceptuel en précisant les concepts et en tenant compte des réalités du terrain. Piaget 1981 repris par Savall et Zardet 2004 p. 358 affirme que « *une conception trop étroite des structures, ne retenant d'elles que les caractères de totalité et de transformations internes mais oubliant leur propriété essentielle d'autorégulation... si l'on néglige celui-là, la structure revêt un aspect qui dévalorise le fonctionnement* ». Il met ainsi l'accent sur l'importance de « *forger, tester et acclimater* » mais aussi et surtout de « *reforger, retester et réacclimater* » les concepts originaux.

Ces mêmes propos sont partagés par ceux de la méthode de recherche-intervention. En effet, bien qu'elle dispose de principes méthodologiques et épistémologiques spécifiques, la recherche-intervention revêt un caractère qualitatif de par la nature des données traitées lors

de la phase expérimentale et de la phase de définition d'un ensemble simplifié de logiques d'action (troisième et quatrième phases du processus de recherche-intervention) et de par les techniques d'investigation utilisées dans l'extraction de ces données. Ce caractère qualitatif de la recherche-intervention se manifeste également dans le caractère souple et évolutif du mythe rationnel à l'image du cadre conceptuel ainsi que dans les méthodes et les objectifs de l'échantillonnage qui visent la représentativité théorique plutôt que la généralisation statistique des résultats. En effet, en recherche-intervention, et selon les termes de David 2000, « *le chercheur part d'une situation idéalisée ou d'un projet concret de transformation* » pour arriver à « *une construction concrète de la réalité* ». Cependant, en recherche qualitative, un cadre conceptuel peut avoir une ambition descriptive, explicative ou prescriptive, contrairement à la recherche-intervention dont l'ambition est généralement du type prescriptif et dont l'objectif est de concevoir une nouvelle manière de faire et de l'implémenter au niveau du terrain de recherche (voir tableau 4.2 Caractère qualitatif de la recherche-intervention).

I. 2. LA RECHERCHE-INTERVENTION : UNE METHODOLOGIE ADAPTEE A L'AMBITION PRESCRIPTIVE

Comme nous l'apprennent Savall et Zardet 2004 p.163, la méthode de recherche dépend de l'ambition du sujet ou du projet dans son ensemble. Selon leurs termes « *l'ambition désigne à la fois la nature et l'importance des finalités et des contributions que le chercheur s'assigne* ». Cette ambition est déterminée par ce que ces deux auteurs désignent par « *le degré de complétude de la recherche* ». Ils en distinguent trois :

- Le niveau descriptif qui vise à décrire l'objet de recherche
- Le niveau explicatif qui vise à interpréter les phénomènes décrits et observés
- Le niveau prescriptif qui réunit à la fois le niveau descriptif et explicatif, et dont l'objectif est de proposer de nouvelles manières de faire afin de transformer l'état des choses observées.

Etant donnée la nature du mythe rationnel préconstruit, (chapitre 2 ; figure 3.3) dont l'objectif est de proposer une démarche d'identification des compétences distinctives qui se traduit par des actions ayant pour finalité de modifier la manière dont les entreprises procèdent dans l'identification de leurs compétences, nous considérons que cette recherche s'inscrit dans le niveau de complétude de recherche le plus élevé soit le niveau prescriptif. Ce niveau de complétude est caractérisé par son aspect dynamique, contrairement aux deux niveaux descriptif et explicatif qui appréhendent l'objet de recherche sous un angle statique.

C'est ce caractère dynamique et flexible de la recherche prescriptive qui nécessite que la méthode adoptée permette de combiner plus d'un type de raisonnement à la fois.

Cette remise en cause des idées préétablies par l'investigation empirique confère aux connaissances produites et construites à l'issue de ce type de recherche un caractère d'honnêteté intellectuelle. Toutefois, en dépit de sa richesse et des interactions qu'il suppose entre le chercheur et le terrain, ce niveau de complétude revêt une difficulté relative à la validation des hypothèses prescriptives qui se fait généralement par expérimentation. A cet égard, le chercheur se trouve face à deux alternatives présentées par la littérature. La première consiste à trouver des entreprises ayant mis en place un dispositif de recherche semblable au sien et la seconde à négoier avec des entreprises la possibilité de co-organiser l'opérationnalisation de son cadre conceptuel sous forme d'une expérimentation sur le terrain (Savall et Zardet 2004).

Dans le cadre de la présente recherche, l'expérimentation a pris la forme d'une co-organisation de l'opérationnalisation du mythe rationnel avec l'entreprise PGH et ce conformément aux propos de la seconde solution dont l'intérêt se manifeste dans la proximité du terrain, l'immersion, la transformation et la construction d'une nouvelle réalité, donc de nouvelles connaissances qu'elle permet de réaliser. Cette solution est ainsi la plus à même de favoriser la réalisation de l'ambition de cette recherche qui consiste à la fois à produire une connaissance scientifique générique et une contribution managériale pragmatique, donc à réaliser une recherche-intervention en bonne et due forme. Miles et Huberman 2007 p. 24 évoquent la recherche intervention comme l'une des trois approches de l'analyse des données qualitatives (l'interprétativisme ; l'anthropologie sociale et la recherche action intervention), dont le but est de « *transformer l'environnement social à travers un processus d'investigation critique pour agir sur le monde, plutôt que de devoir le subir* ». Cette visée transformative de l'objet étudié consiste à « *déconstruire l'objet, pour révéler sa structure interne, puis à reconstruire un objet viable pour s'assurer que l'on n'a pas détruit l'objet et qu'on l'a reconstitué* » (Savall et Zardet 2004 p. 361). Deux démarches de recherche sont généralement évoquées quand on parle d'expérimentation : la recherche action et la recherche intervention. Ces deux démarches ont en commun le fait qu'elles supposent une intervention active du chercheur dans la construction concrète de la réalité. Il y a lieu ici de les définir et d'en tracer les limites.

- La recherche-action : démarche qui part de l'existant et qui a pour objectif d'« *aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même, dans une optique participative* » (Savall et Zardet 2004 p. 77).
- La recherche-intervention : cette démarche « *part d'une situation idéalisée ou d'un projet concret de transformation* ». Son objectif consiste à « *aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini* » (David 2000 p.102).

C'est justement cette seconde forme d'expérimentation qui est la plus appropriée à la réalisation de l'objectif de cette investigation qui vise l'implémentation du dispositif d'identification des compétences distinctives assistée par les systèmes d'information et les technologies de communication comme une nouvelle pratique de la GRH.

Roussel et Wacheux 2005 p.143 définissent la démarche pour le *processus de recherche-intervention* comme suit « *cette démarche est un processus de gestion complexe à travers laquelle le chercheur est confronté simultanément à deux logiques qui peuvent paraître contradictoires. D'une part il s'agit de produire des connaissances à partir d'interactions réalisées sur le terrain, et, d'autre part, le chercheur contribue activement au développement organisationnel de l'entreprise qui fait l'objet de ses investigations* ».

Ainsi la recherche-intervention s'inscrit simultanément dans deux registres, le premier vise la formulation de connaissances génériques contribuant au progrès scientifique de la collectivité, et le second l'amélioration des performances pour l'entreprise et ses acteurs. La recherche-intervention a donc un double objectif l'un *scientifique et académique* et l'autre *pragmatique et praxéologique* (Savall et Zardet 2004 p. 357).

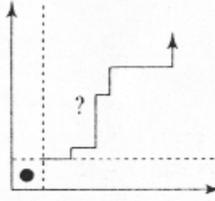
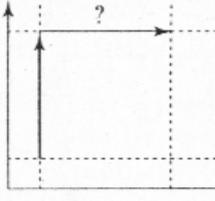
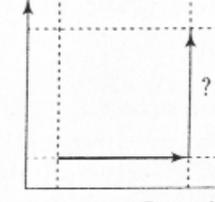
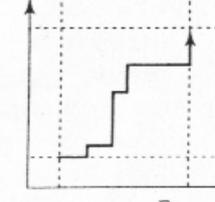
Cependant, de par son apport pragmatique, on reproche souvent à la recherche-intervention de s'apparenter à de la consultation ou du conseil. Savall et Zardet 2004 ne nient pas le fait qu'une recherche-intervention peut inclure de la consultation ou du conseil mais précisent en ajoutant « *mais à condition de voir le conseil comme une technologie de la recherche, un outil de recherche scientifique en management* ». En effet, alors que la consultation consiste à appliquer des théories avérées sur le cas d'une entreprise, la recherche-intervention consiste à construire des connaissances nouvelles au cours d'une investigation d'intention scientifique. Ainsi, « *la recherche-intervention reconnaît le principe de fertilisation croisée entre recherche-consultation-enseignement, et réduit donc les frontières*

entre ces trois activités complémentaires dans le processus d'élaboration de connaissances innovantes » (Savall et Zardet 2004 p. 359).

I.3. LA RECHERCHE-INTERVENTION COMME CADRE INTEGRATEUR DES DEMARCHES DE RECHERCHE EN SCIENCES DE GESTION

La méthode la plus appropriée à l'opérationnalisation du dispositif de recherche préconstruit étant le processus de recherche-intervention dont le déroulement permettra la conception et l'implémentation d'un nouvel outil d'identification des compétences : le SICD.

De par les caractéristiques de cette méthodologie de recherche, David 2000 considère que la recherche-intervention constitue un cadre intégrateur pour les démarches de recherche en sciences de gestion. Pour soutenir sa thèse, cet auteur procède à la présentation, sous une forme graphique, de quatre démarches de recherche en sciences de gestion : l'observation, la recherche-action, la conception en chambre de modèles de gestion et la recherche-intervention. Pour ce faire, il considère un repère constitué de deux axes, le premier (horizontal) représente *la formalisation du changement* qui désigne « *le processus de définition formelle de nouveautés* », et le second (vertical) représente *la contextualisation du changement* qui désigne « *le processus d'adaptation croisée de l'organisation existante aux innovations envisagées et des innovations à l'organisation* ». (Tableau 4.1 ci-dessous)

		Objectif	
		Construction mentale de la réalité	Construction concrète de la réalité
Démarche	Partir de l'existant (observation des faits ou travail du groupe sur son propre comportement)	Observation Contextualisation du changement  Formalisation du changement	Recherche-action Contextualisation du changement  Formalisation du changement
	Partir d'une situation idéalisée ou d'un projet concret de transformation	Conception « en chambre » de modèles de gestion Contextualisation du changement  Formalisation du changement	Recherche-intervention Contextualisation du changement  Formalisation du changement

Les flèches en trait épais indiquent ce qui est effectivement fait au cours de la recherche, les flèches en trait fin indiquent ce qui serait une suite logique du processus, mais non abordée au cours de la recherche, d'où les points d'interrogation dans le tableau.

Tableau 4.1 *Formalisation et contextualisation du changement dans quatre démarches de recherche* (David 2000)

Il en déduit que :

→ Dans la méthode de « l'observation », le processus de formalisation et de contextualisation n'est pas réellement mis en œuvre. Le résultat d'une telle méthode de recherche se limite à proposer une représentation du fonctionnement d'un système étudié.

→ Dans la méthode de « conception en chambre de modèles de gestion », le chercheur œuvre à la formalisation assez précise d'outils ou de modèles, sans envisager de possibilités de contextualisation.

→ Dans la méthode de « recherche-action », l'accent est mis beaucoup plus sur la contextualisation que sur la formalisation du changement. La phase de formalisation n'est pas concernée par la méthode de recherche-action.

→ Dans la recherche-intervention, la méthode prévoit la progression d'une manière interactive entre formalisation et contextualisation des modèles et outils de gestion, avec l'alternance de phases de formalisation et de contextualisation. C'est dans ce sens que l'auteur déduit que « *la recherche-intervention, prise au sens large, constitue une généralisation des autres approches* ». Cette affirmation est représentée par la figure 4.1 ci-dessous

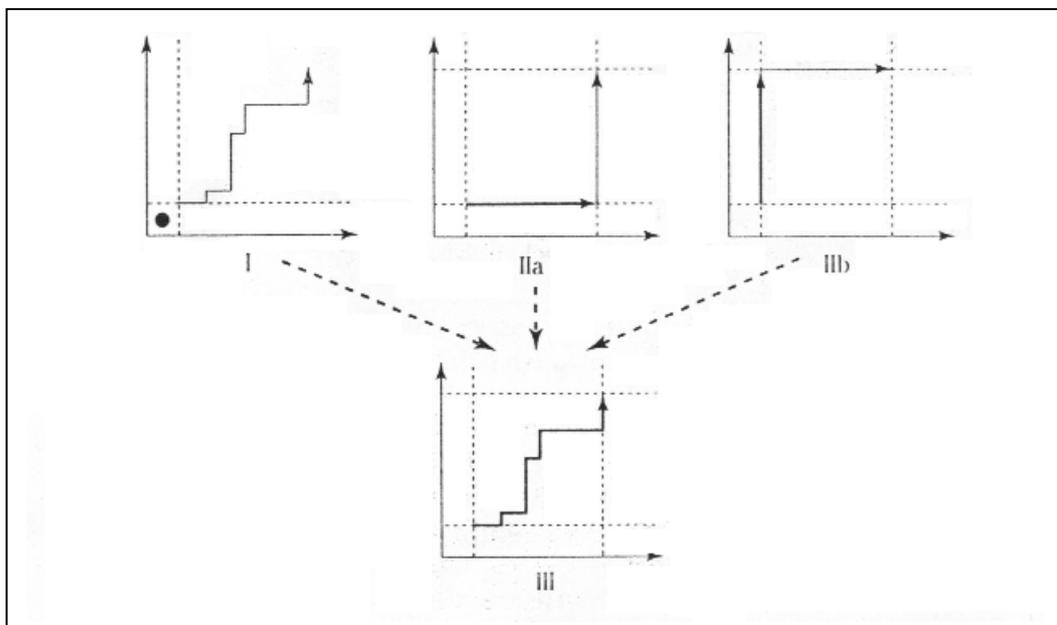


Figure 4.1 *La recherche-intervention comme cadre intégrateur des démarches de recherche en sciences de gestion* (A. David 2000)

Ainsi conçue, la démarche de recherche-intervention peut faire intervenir des moments d'observation (comme instrument de recherche entre autres), des phases de conception « en chambre » de modèles et d'outils de gestion ou phases de distanciation et des pratiques de recherche-action relatifs aux moments d'interaction avec les groupes d'acteurs ou phases d'immersion.

Par ailleurs, d'un point de vue épistémologique, et de par le caractère intégrateur de la démarche de recherche-intervention, l'intervenant-chercheur ne peut préconiser à une posture épistémologique ou à un mode de raisonnement unique qui l'oriente tout au long du processus

de recherche. Savall et Zardet 2004 p. 389 soulignent à ce titre que le processus de raisonnement en recherche-intervention combine trois types de démarches à la fois:

→ Une démarche **hypothético-déductive** « *comportant l'explicitation a priori d'un corps d'hypothèses* » ou selon les termes propres aux pratiques de recherche-intervention, d'un « *mythe rationnel* ».

→ Une démarche **inductive** induite par les interactions et les phénomènes d'apprentissage occasionnés par l'immersion du chercheur dans le système étudié, et qui conduisent à l'ajustement et à la ré-acclimatation du dispositif de départ.

→ Une démarche **logico-déductive** qui consiste à re-tester le dispositif afin de le valider.

Au-delà de la complexité de cette démarche qui combine à la fois conception, intervention, interaction, implémentation, ré-acclimatation et validation, avec l'alternance de moments d'immersion et de distanciation par rapport au système étudié, afin d'expérimenter son mythe rationnel l'intervenant-chercheur doit, dans un premier temps, procéder par l'une des méthodes d'échantillonnage propres à la recherche qualitative (Miles et Huberman 2007 p. 60) afin de repérer le terrain favorable à l'expérimentation de son dispositif et, dans un second temps, négocier avec les responsables de la ou les entreprises en question la possibilité de co-organiser l'opérationnalisation de son approche sur le terrain. Dans ce qui suit seront présentés les critères de choix du terrain, la première approche du terrain, le plan d'instrumentation et l'entreprise qui a fait l'objet de l'intervention dans cette recherche.

II. ATTRIBUTS DE CHOIX DU TERRAIN ET SPECIFICATION DU NIVEAU D'ANALYSE

II.1. TAILLE DE L'ENTREPRISE ET DEGRE DE DIVERSIFICATION

Rappelons que la difficulté constatée dans la démarche d'identification des compétences distinctives, à partir de la littérature, est relative essentiellement à la longueur de la démarche et aux efforts considérables qu'elle impose à la direction générale et notamment dans les grandes entreprises. Plus le nombre d'employés augmente, plus la démarche sera longue et, de par sa centralisation au niveau de la direction générale et le manque d'outils méthodologiques avérés pour son accomplissement, les résultats seront de plus en plus approximatifs et manqueront de précision. Reprenons les termes de Hamel et Prahalad 1995

p.238 qui reconnaissent dans ce sens que « *pour aboutir à une définition commune, créative et pénétrante de ce que sont les compétences fondamentales, il faut vraisemblablement compter des mois entiers dans une grosse entreprise.* » Ainsi, notre intervention sera d'autant plus significative et enrichissante quand elle sera appliquée dans une grande entreprise.

D'ailleurs une étude menée par Kalika 2002 auprès de 514 entreprises françaises, portant sur la perception du caractère stratégique des TIC, affirme que les firmes qui sont convaincues par le caractère stratégique des TIC sont généralement de grandes entreprises aux effectifs importants, caractérisées par une dispersion géographique et organisationnelle (appartenance à un groupe) importantes. Ces résultats sont confirmés par les résultats transmis par l'Agence de Promotion de l'Industrie de la Tunisie (API) sur une étude du positionnement international de la branche informatique qui révèle qu'en Europe, les grandes entreprises (plus de 250 personnes), bien que réalisant un tiers du chiffre d'affaire de l'ensemble du tissu économique et présentant une contribution à l'emploi qui ne dépasse pas les 34%, elles réalisent des investissements en informatique qui dépassent la moitié des dépenses de l'ensemble du tissu économique. Etant donnée la difficulté de repérer une étude similaire portant sur les entreprises tunisiennes, nous retenons les résultats des deux études précitées. En effet, ces résultats peuvent être expliqués entre autres par le fort besoin de coordination de par l'éclatement organisationnel et géographique des grandes entreprises qui requiert l'adoption d'une architecture SI intégrée, et ce indépendamment du contexte.

Par ailleurs, la valeur ajoutée de l'approche d'identification des compétences proposée par la présente recherche sera d'autant plus tangible que la complexité des attributs du terrain augmente, ce qui justifie le choix d'intervenir dans une entreprise à l'activité diversifiée. Rappelons le témoignage de Kalika 2002 selon lequel « *la stratégie d'internationalisation conjuguée à la stratégie de diversification a fortement complexifié la structure de l'organisation. Ainsi, l'organigramme basé sur une structure fonctionnelle est en train d'évoluer vers une structure multidivisionnelle [...] la société s'est engagée depuis une dizaine d'années dans un important processus d'informatisation faisant appel depuis quelque temps aux NTIC* ».

II.2. PREMIERE APPROCHE DU TERRAIN DE RECHERCHE

Une fois les soubassements théoriques de la recherche établis et le dispositif d'identification des compétences distinctives assistée par les SICRH développé, la question du choix d'un terrain de recherche devient imminente. Se rapportant à la méthode de la

recherche-intervention, cette étape correspond à la troisième phase du processus, soit la phase expérimentale d'intervention et d'interaction. Afin d'aborder l'entreprise dans laquelle se dérouleront les trois dernières phases du processus de recherche-intervention mis en œuvre à l'occasion de cette recherche, l'intérêt a porté, dans un premier temps, sur les sociétés de services et d'ingénierie informatique (SSII) tunisiennes. Cette orientation s'explique par le fait que ces entreprises étaient à même de répondre à la fois à la problématique GRH et à la problématique SI issues de notre cadre conceptuel. En effet, l'existence de concepteurs informatiques dans ces entreprises pourrait faciliter le développement du nouvel outil d'identification des compétences distinctives, qui serait ensuite implémenté au sein même de l'entreprise. Afin d'approcher ces sociétés, nous avons mené une enquête auprès de l'agence de promotion des industries tunisienne (API), qui nous a permis d'extraire des données secondaires concernant toutes les SSII tunisiennes en termes de coordonnées, de personnes à contacter, d'emplacement et de taille. La première constatation ressortie de ces données porte sur la taille réduite de ces entreprises. Sur les 235 sociétés de services et d'ingénierie informatique tunisiennes listées par le document, cinq seulement ont un nombre de salariés de 90. La grande majorité de ces entreprises ont un effectif qui varie entre 3 et 20 salariés. Les premiers contacts avec ces entreprises se sont déroulés par entretiens téléphoniques. Il s'est alors avéré que la plupart des salariés, et en particulier les techniciens et les ingénieurs informatiques qui constituent le cœur de l'activité de l'entreprise étaient la plupart du temps en missions auprès des clients de la société.

Dès lors, et vu l'indisponibilité de ces acteurs et la taille réduite de ces entreprises, l'intervention dans ce type de sociétés nous a paru peu prometteuse. L'investigation a aussitôt été orientée vers des entreprises de grande taille ayant la réputation d'avoir une logique de GRH reposant sur une approche par les compétences. Les conditions de développement du SICD seraient alors abordées au moment des entretiens de négociation. Pour ce faire, nous avons dans un second temps, essayé d'intervenir dans la BIAT, la banque leader en Tunisie. Une première entrevue a alors été prévue avec le directeur des études de la banque, à l'occasion de laquelle nous avons présenté notre approche et nos intentions en termes d'intervention incluant la conception et l'implémentation d'un nouvel outil d'identification des compétences distinctives assistée par les SIRH. Bien qu'il s'agisse d'une personne compréhensive qui plaide pour la co-existence et l'enrichissement mutuel entre la recherche scientifique et les pratiques d'entreprises, notre interlocuteur nous a annoncé que la banque passe par une période de transition étant donné qu'elle a été rachetée par de nouveaux

propriétaires et que sa conjoncture instable était peu favorable à notre intervention. C'est alors que nous avons interpellé l'entreprise Poulina Group Holding qui répond a priori aux critères de taille, d'éclatement géographique et de complexité des structures. Un premier entretien a alors été réalisé avec le directeur des ressources humaines de l'une de ses filiales (SNA dont l'activité porte sur la nutrition animale). A partir de cet entretien, nous avons noté que la gestion des ressources humaines au niveau des filiales était de l'ordre tactique. Les orientations stratégiques en termes de GRH, et notamment de gestion des compétences sont planifiées au niveau de la holding. Il s'agit d'un premier aspect qui converge avec les prémisses de l'approche par les compétences qui perçoit l'entreprise comme un portefeuille de compétences et qui dénonce le maintien des cloisonnements entre les différents domaines d'activités (Prahalad et Hamel 1990). En effet, les décisions qui engagent l'avenir de l'entreprise en termes de gestion des ressources humaines sont centralisées au niveau de la holding. Les filiales sont appelées à réaliser une gestion quotidienne des ressources humaines, guidée par la politique et les objectifs fixés au niveau de la holding. Sur ce, le responsable ressources humaines de la filiale SNA nous a mis en contact avec le coordinateur ressources humaines du groupe. A travers ce premier entretien de négociation qui a eu lieu dans la holding de la société, nous avons constaté la convergence des propos de notre approche avec les besoins de l'entreprise en termes de gestion des compétences et notre intervention a été, par conséquent, sollicitée (le détail de ces négociations sera abordé au niveau du quatrième chapitre). Dès lors, une délimitation préalable du champ d'intervention dans l'entreprise PGH a été opérée.

II.3. NIVEAU D'ANALYSE

Miles et Huberman 2007 p.58 soulignent la nécessité de procéder à une opération d'échantillonnage dans la recherche qualitative et déclarent : « *vous aurez beau de vouloir, vous ne pourrez jamais étudier toutes les personnes, dans tous les lieux possibles et examiner toutes leurs actions* ».

L'échantillonnage qualitatif vise généralement une représentativité théorique et analytique plutôt qu'une généralisation statistique des résultats. Une multitude de stratégies d'échantillonnage qualitatif a été abordée par la littérature (variation maximale ; cas critique ; cas validants et cas invalidants ; cas extrême ou déviant ; convenance etc... (tableau 4.2 caractère qualitatif de la recherche-intervention). Dans cette intervention, c'est la méthode d'échantillonnage par « *cas orienté aléatoire* » dont l'objectif est « *d'accroître la crédibilité*

de la procédure d'échantillonnage lorsque l'échantillon potentiel est trop large », qui sera adoptée. (Kuzel 1992 et Patton 1990 cités par Miles et Huberman 2007 p.60).

Ainsi, et par référence au mythe rationnel, notre intervention sur le terrain sera focalisée sur trois principaux axes :

- Elle portera sur **l'identification des compétences distinctives relatives à l'utilisation des logiciels de gestion** et prendra la forme d'une expérimentation du dispositif d'identification des compétences distinctives assistée par les systèmes d'information et de communication ressources humaines développé au niveau du second chapitre. Ce choix du champ d'intervention résulte des négociations menées avec le coordinateur des ressources humaines du groupe et avec le responsable projet « approche par les compétences » de l'entreprise Poulina Group Holding, le détail de ces négociations sera abordé dans la première et la seconde section du chapitre suivant.
- Les niveaux qui seront concernés par l'expérimentation de la démarche sont les **utilisateurs directs des logiciels de gestion au niveau des filiales**. Il s'agit des agents et collaborateurs ou leurs supérieurs immédiats ou responsables de fonctions. On se place ainsi dans le niveau opérationnel et le niveau tactique. Ce choix s'explique par le fait que, de par la dispersion organisationnelle et géographique du groupe et du nombre important des employés dans les filiales, un vrai problème de faisabilité se pose concernant l'identification des compétences et la précision des résultats.
- Uniquement **trois filiales** feront l'objet de cette expérimentation, étant donné que la démarche est en phase d'opérationnalisation et que l'implémentation du dispositif de recherche sera précédée par un développement informatique du nouvel outil d'identification des compétences spécifique à cette nouvelle approche : le Systèmes d'Identification des Compétences Distinctives (SICD).

L'objectif de cette intervention étant de montrer qu'en dépit de cette dispersion organisationnelle et géographique et de la taille importante du groupe, les problèmes rencontrés jusque-là en termes d'identification précise et rigoureuse des compétences pourraient être résolus à travers le recours au dispositif d'identification des compétences distinctives assistée par les SICRH préconçu.

III. INSTRUMENTATION ET TECHNIQUES D'INVESTIGATION

III.1. DE L'UTILITE DE L'INSTRUMENTATION EN RECHERCHE QUALITATIVE

L'instrumentation est l'opération à travers laquelle le chercheur se trace un plan directeur ou un ensemble d'actions qui lui permettront d'accéder aux informations dont il aura besoin pour la réalisation de ses objectifs. Dans cette perspective, ses choix seront orientés par son cadre conceptuel, par les questions auxquelles il se propose de répondre à travers sa recherche, par les critères d'échantillonnage retenus et par son niveau d'analyse. Miles et Huberman 2007 p.71 préconisent dans ce sens que « *le fait de savoir ce qu'on veut trouver amène obligatoirement, du moins en début de recherche, à se demander comment obtenir cette information* ». Ils définissent ainsi l'instrumentation comme « *les outils issus d'une conceptualisation initiale, définis de façon suffisamment large pour être reconfigurés immédiatement dès que les données requièrent une modification* ». Ces deux auteurs mettent ainsi l'accent sur le caractère évolutif et non définitif du plan d'instrumentation. Ils évoquent, en outre, trois principales positions que le chercheur peut adopter dans la structuration de son instrumentation. (1) La première plaide pour la non préconception de la structure de recueil de l'information. Les tenants de cette position trouvent qu'on ne peut prévoir ni préconcevoir la façon dont une recherche qualitative, qui dépend d'un contexte déterminé, doit être menée. (2) La seconde position plaide pour une préconception totale de la structure de recueil de l'information. (3) Les tenants de la troisième position trouvent que le degré de structuration du plan d'instrumentation dépend de la nature de l'étude (exploratoire, confirmatoire, cas unique, cas multi-sites, etc.) A ce titre, et comme le soulignent Miles et Huberman 2007 p.75, « *il faut d'abord déterminer quel type d'étude sera entrepris et quel type d'instruments risque d'être nécessaire à différents moments de cette étude, puis se consacrer à l'élaboration de ceux qu'il faudra utiliser au départ.* »

III.2. L'INSTRUMENTATION EN RECHERCHE-INTERVENTION

Le choix du plan d'instrumentation dans cette recherche sera guidé à la fois par les besoins et les objectifs spécifiques à l'approche proposée, et par certains principes introduits par David 2000 p.208, qu'il présente comme « la boîte à outils du chercheur-intervenant ». En effet, selon cet auteur, la démarche de production de connaissances en recherche-intervention a un double niveau, servi chacun par un type d'instruments de recherche. Le premier niveau sert « *le principe d'investigation prospective* » et le second niveau est propre au « *principe de conception* » (voir tableau 4.2 caractère qualitatif de la recherche-intervention).

Ainsi, des techniques comme l'analyse documentaire et les entretiens ont pour but « *de produire un premier ensemble de connaissances sur le système étudié et permettre l'élaboration de conjectures sur ses trajectoire possibles.* » Ces techniques entrent dans le cadre du principe d'investigation prospective qui signifie que la recherche doit être conduite dans un esprit de conception et d'accompagnement de projets de transformation c'est-à-dire dans un esprit normatif dynamique plutôt que dans le cadre d'une analyse statique.

Il faut en outre garder à l'esprit l'objectif ultime de l'intervention qui consiste à concevoir et à implémenter un outil de gestion pour générer une connaissance scientifique qui porte, selon les termes de David 2000 p. 109, à la fois sur « *l'outil mis au point, ses implications organisationnelles et sur le changement et son pilotage* ». Ce second niveau d'investigation entre dans le cadre du principe de conception qui suppose, selon ce même auteur, que « *le chercheur doit dépasser rapidement la phase des entretiens pour passer à la phase d'intervention proprement dite, c'est-à-dire, à la conception et à la mise en œuvre d'outils de gestion et d'organisation adéquats par rapport à la problématique gestionnaire retenue* ».

III.3. TECHNIQUES D'INVESTIGATION MISES EN ŒUVRE DANS L'ENTREPRISE PGH

Ayant déterminé la méthode de recherche qui sera adoptée (recherche-intervention), nous étions conscient dès le départ qu'un état des lieux préalable portant notamment sur l'activité de l'entreprise, son degré de dispersion organisationnelle et géographique, sa stratégie de diversification, la nature des systèmes d'information déployés, sa structure organisationnelle, et ses orientations en termes de gestion des compétences était indispensable à la réalisation des objectifs pragmatiques et scientifiques de l'intervention. Procéder par une **analyse documentaire** était donc vraisemblablement indispensable au départ. L'intérêt principal d'un tel instrument de recherche se rapporte, au sens de Roussel et Wacheux 2005 p.93, à « *la prise en compte des relations entre passé, présent et futur* ». Une analyse documentaire permet ainsi, selon ces mêmes auteurs, de réaliser un double objectif, d'une part « *chercher dans les actions passées le présent organisationnel* » et d'autre part « *comprendre un discours (celui de l'encadrement intermédiaire) par rapport à des faits, à des décisions, à des actions quotidiennes menées* ».

L'investigation prospective permise par la documentation a été complétée par le recours aux **entretiens**. Selon Savall et Zardet 2004 p. 210 « *les entretiens favorisent une abondance d'expression, où l'enjeu est autant la mobilisation, le déclenchement de l'intérêt*

des acteurs pour le fonctionnement de leur organisation et son évolution, voire sa transformation, que l'information additionnelle apportée par chaque individu rencontré ».

Deux types d'entretiens seraient utilisés dans deux étapes différentes de cette recherche :

- **Les entretiens ouverts ou non-directifs** utilisés comme outil de négociation, auront pour but dans un premier temps (conformément à la troisième phase « expérimentale » du processus de recherche-intervention), de stimuler les réactions des acteurs concernés par rapport au dispositif théorique présenté dans le cadre d'une logique d'intervention et d'interaction, et dans un second temps d'aider à construire une définition des différentes logiques à l'œuvre dans l'organisation, par la description de certains aspects du système, et ce dans le but de définir un ensemble simplifié de logiques d'action et donc de spécifier le niveau d'analyse objet de notre champ d'intervention (quatrième phase du processus de recherche-intervention).
- **Les entretiens semi-directifs** seront réalisés dans une étape ultérieure, et auront pour but de collecter les informations portant notamment sur les compétences déployées dans le cadre de l'utilisation de chacun des modules et des logiciels de gestion et l'élaboration des fiches de compétences, instrument de base pour la conception du nouvel outil de gestion dans le cadre du processus de changement (cinquième phase du processus de recherche-intervention).

Dans le cadre du principe de conception servi dans un premier temps par les entretiens semi-directifs, il y a eu recours à un nouvel instrument d'investigation portant sur le **développement d'une application informatique** du type « workflow » qui constitue le support informatique de la démarche d'identification des compétences distinctives. L'implémentation de ce nouvel outil de gestion baptisé **Système d'identification des compétences distinctives (SICD)** permettra l'opérationnalisation du mythe rationnel par l'expérimentation de la démarche d'identification des compétences distinctives assistée par les SICRH préconçu.

	Recherche qualitative	Recherche-intervention
Cadre conceptuel	Souple et évolutif	-
Mythe rationnel	-	Souple et évolutif
Objectif de la recherche	* Décrire un phénomène * Expliquer un phénomène * Prescrire de nouvelles manières de faire	Concevoir et implémenter de nouvelles manières de faire par la transformation de l'état des choses observées
Niveau de complétude	Descriptif ; Explicatif ; ou Prescriptif	Prescriptif (3 ^{ème} niveau, intégratif)
Objectif de l'échantillonnage	Représentativité théorique et analytique	Représentativité théorique et analytique
Méthodes d'échantillonnage (Kuzel 1992 et Patton 1990 cités par Miles et Huberman 2007)	Variation maximale, cas critique, cas validant ou invalidant, cas extrême ou déviant, cas orienté aléatoire, etc.	Variation maximale, cas critique, cas validant ou invalidant, cas extrême ou déviant, cas orienté aléatoire, etc.
Techniques d'investigation	Analyse documentaire, entretiens etc.	* Investigation prospective : analyse documentaire ; entretiens * Principe de conception : conception d'outil de gestion sous-jacent au mythe rationnel préconçu.

Tableau 4.2 *Caractère qualitatif de la recherche-intervention*

IV. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE « POULINA GROUP HOLDING »

Créée le 14 Juillet 1967, avec moins de 20 000 dollars de capital, l'entreprise PGH a réalisé un taux de croissance de 20% sur trente années.

Etant partie avec une première entité d'élevage avicole dénommée « société Poulina », et compte tenu des besoins du marché, l'entreprise a peu de temps après engagé une stratégie d'intégration et a réorienté son activité en se positionnant non plus comme une entité de production avicole, mais comme une entreprise offrant aux éleveurs tous les services et fournitures d'élevage nécessaires. Dès lors, l'élevage est devenu une industrie nationale exportatrice en Tunisie. L'entreprise n'a depuis cessé d'évoluer, et s'est lancée dans l'ouverture de points de vente de proximité spécialisés dans les produits avicoles (système de franchise), et a poursuivi sa stratégie de diversification par le développement d'activités manufacturières et agroalimentaires.

Ainsi, après une décennie de croissance et d'expansion, « la société Poulina » est devenue un ensemble de sociétés opérant dans divers secteurs d'activité. Vers la fin des

années 1980, le « groupe » PGH est entré dans une nouvelle phase de diversification en développant plusieurs nouveaux produits tels que les produits surgelés, les pots d'échappement, les réfrigérateurs, les chaînes de restauration rapide, les produits en plastique, le bois, le céramique... La société PGH compte actuellement plus de soixante dix filiales et emploie 6500 salariés dont 20% sont des cadres. (Informations extraites du site Web du groupe)

IV.1. STRATEGIE DE DIVERSIFICATION

En 2005, le groupe a fait une restructuration visant une organisation en pôles d'activité qui a abouti à la répartition des sociétés en six branches d'activité plus ou moins homogènes. (Informations extraites d'un document interne dénommé « présentation du groupe PGH 2007 » et du site Web du groupe)

IV.1.1. L'agro-alimentaire et services

Sur cette branche d'activité, le groupe marque sa présence sur le territoire tunisien et à l'étranger avec une multitude de filiales dans différentes spécialités, nous en citons :

→ La société GIPA dont la première unité de production fut acquise en 1978. Elle occupe une position de leader dans la fabrication de glace, de sorbet et de crème glacée commercialisés sous deux grandes enseignes à savoir "SELJA" et "OLA". L'activité de cette société s'étend actuellement aux marchés de yaourt, desserts, produits laitiers, chips, jus et pâtisseries industrielles

→ La société ALMES dont la division végétale est spécialisée dans la production de margarine de table, de margarine industrielle et de graisses végétales hydrogénées. L'activité de cette filiale permet au groupe de détenir plus de la moitié du marché tunisien de margarines avec sa marque "JADIDA". Son site de production représente la plus grande unité de production en Tunisie avec une capacité de production de 600kg par heure d'huile végétale ; 450 kg par heure de margarine de table et 250 kg par heure de margarine industrielle.

→ La société SOKAPO, spécialisée dans les produits de la confiserie orientale commercialisés sous la marque "Shehrazad".

→ La société MEDOIL, en cours de développement. Cette société se spécialisera dans le raffinage et le conditionnement des huiles de table et le traitement de l'huile de soja et de maïs.

Dans le domaine des services, le groupe possède plusieurs sociétés opérant dans différentes spécialités telles que :

→ Poulina Trading spécialisée dans le commerce international.

→ La société Clariant spécialisée dans la représentation et la commercialisation de produits chimiques et para chimiques.

IV.1.2. L'aviculture

Le groupe PGH intègre tout le processus du secteur avicole, depuis la production de la nutrition animale, jusqu'à la distribution des œufs, dinde, poulet, etc.

L'activité de nutrition animale se divise en deux sous-activités à savoir, d'une part l'importation et la revente de céréales avec la société Cedria, et d'autre part, la production de la nutrition mixte animale à travers les sociétés SNA et ALMES dont les sites sont répartis de manière à couvrir tout le territoire national, avec une capacité estimée à 810 000 tonnes par an.

Quand à l'activité de la volaille, elle est organisée autour de trois divisions : chair de poulet, dindes et pondeuses. Chaque division constitue une ligne de production indépendante de l'élevage jusqu'à la vente, avec une capacité de production de l'ordre de 119 000 m² de domaines couverts utilisés.

IV.1.3. Le céramique

Cette activité entamée par le groupe en 1988 a pour vocation la fabrication et la commercialisation de carreaux en céramique pour revêtement de sol et murs. Elle compte actuellement neuf sociétés réparties sur le territoire national et international, dont principalement Carthago Ceramic et Ezzahia avec une capacité de production de 11000 m² par jour pour les revêtements muraux et 13000 m² par jour pour les revêtements du sol.

En plus de la céramique, le groupe détient des sociétés spécialisées dans l'étude et la production d'équipements de briqueterie.

IV.1.4. L'emballage

Cette activité regroupe plusieurs sociétés spécialisées dans différents métiers de l'emballage tels que les activités d'imprimerie, de transformation de carton et de papier, de l'alvéole, le polystyrène, le film étiré et l'impression sur film plastique, les emballages alimentaires et les boîtes en carton, avec principalement :

→ La société UNIPAK spécialisée dans le carton ondulé et le carton compact. Cette entreprise créée en 1985 est aussi présente dans les domaines de l'impression continue et l'impression de luxe

→ Les sociétés Technoflex ; Proinject ; TEC ; MMP ; T'PAP récemment créées et destinées à développer de nouveaux types d'emballages comme les emballages flexibles.

IV.1.5. L'immobilier

Ce secteur d'activité est représenté dans la société PGH par deux principales sociétés à savoir ETTAAMIR et ETTAAMIR Négoce.

IV.1.6. L'industrie

Une multitude de sociétés entrent dans le cadre de ce secteur d'activité dont certaines sont leaders dans leurs domaines telles que PAF, GAN et MBG.

→ La société PAF est leader tunisien de la production de tubes soudés en acier avec une production de 54 000 tonnes par an.

→ La société GAN qui totalise trois métiers différents à savoir l'électroménager, l'immobilier de bureau et le MDF, détient 30% du marché des réfrigérateurs par le biais de sa marque "Mont Blanc".

→ La société MBG est spécialisée dans la fabrication des conteneurs de gaz, le profilage et la galvanisation.

Le groupe est également présent dans le secteur du tourisme avec la société La Paix (3 hôtels, un complexe résidentiel, un complexe commercial, un pôle de congrès, un pôle culturel et de loisirs.)

Dans sa stratégie de diversification, l'entreprise opte pour « l'introduction des produits à haute valeur ajoutée », avec un niveau élevé d'intégration aussi bien verticale qu'horizontale. L'intégration verticale a pour objectif « d'assurer l'autosuffisance dans les industries clés du groupe », et l'intégration horizontale « d'augmenter le pouvoir d'achat ou de distribution du groupe ».

IV.2. STRATEGIE D'INTERNATIONALISATION

De national, le groupe est devenu régional (présent au niveau des pays du Grand Magreb) puis a pris une dimension internationale. Poulina Group Holding compte actuellement

- cinq filiales en **Libye** :

→ TEC Libye : Créée en 2005 avec un capital de 7 850 000 DT, détenu à 100% par la société PGH, cette société a pour objet la production et la transformation du carton ondulé et la fabrication des plateaux alvéolaires, avec une capacité de production de 7500 plaques par jour et 5 millions de plateaux par an.

→ Sahel Lebda : Le capital de cette société qui s'élève à 13 500 000 DT est détenu à 60% par le groupe. Elle a pour objet la production de carreaux céramiques, avec une capacité de production de 15000 m² carreaux du mur par jour, la société se trouve être le seul producteur local de céramique.

→ SNA Libye : La société PGH possède 51% du capital de cette société, qui s'élève à 1 900 000 DT. Elle a pour objet la fabrication de CMV avec une capacité de production de 840 Tonnes par an.

→ Africaine de Transformation de Métaux : Il s'agit d'une société au capital de 2 933 380 DT détenu à 100% par PGH, et dont l'objet est la fabrication des tubes en fer et autres industries métallurgiques, avec une capacité de production de 12000 Tonnes par an. Le démarrage de l'exploitation est prévu pour Mai 2009.

→ GIPA Libye : Cette société au capital de 4 100 000 DT possédée à 50% par le groupe, a pour objet la production de crèmes glacées, yaourt, lait et dérivés avec une capacité de production de 3 millions litres de glace par an, 3.5 millions litres de jus par an et 6.5 millions litres de yaourt par an.

- Le groupe est également présent sur le territoire **algérien** avec quatre filiales :

→ Esmeralda : Société au capital de 6 600 000 DT détenu intégralement par PGH, son objet est la fabrication des réfrigérateurs, avec une capacité de production de 25000 réfrigérateurs par an.

→ Idéal Industrie de l'Est : Au capital de 1 900 000 DT détenu à 90% par le groupe, cette société a pour objet la production de bouteilles à gaz avec une capacité de 200 000 bouteilles par an.

→ Nouhoudh : Le capital de cette société qui s'élève à 9 600 000 DT est détenu à 90% par la société PGH. Elle a pour objet la production de billettes en acier avec une capacité de 40 000 Tonnes par an.

→ Idéal Céramique : Société dont le capital social s'élève à 8 500 000 DT, détenu à 60% par PGH, a pour objet la fabrication de carreaux céramiques, avec une capacité de production de 2 millions m² par an. Le démarrage de l'exploitation est prévu pour Mai 2009.

- Le groupe est également présent au **Maroc** avec quatre entreprises opérationnelles : Carven, Copav, Dealer et Ferdaoues.
- L'entreprise PGH marque également sa présence en **France** à travers la société « Kelly Distribution » spécialisée dans la vente et la distribution jusqu'aux dépôts des clients de tous les produits céramiques de ses usines. Cette société au capital social de 40 000 Euros traite essentiellement avec les grandes surfaces de bricolage françaises.
- Poulina Group Holding compte en outre renforcer sa stratégie d'internationalisation par l'ouverture d'une nouvelle entité en **Chine** dénommée SICMA, spécialisée dans la production des équipements pour briqueterie, au capital social de 11 000 000 US dollars, sur une superficie de 36 120 m²

IV.3. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU GROUPE

La structure organisationnelle de la société PGH est une structure matricielle hybride, une combinaison entre l'organisation fonctionnelle et l'organisation divisionnelle. En vertu de cette structure, les filiales disposent d'une autonomie dans la conduite de leurs affaires, et bénéficient d'un encadrement et d'une assistance spécialisée dans les différents domaines d'expertise. Ainsi, les filiales ont une organisation fonctionnelle basée sur quatre principales fonctions : financière, commerciale, technique et marketing.

En vertu de cette organisation hybride, la structure de l'entreprise Poulina Group Holding obéit au principe de « la double hiérarchie » qui signifie que chaque responsable dans une filiale est rattaché à la fois à un supérieur hiérarchique opérationnel qui encadre la réalisation de sa mission et de ses objectifs dans le cadre de la politique, de la stratégie et de l'organisation de la filiale, et à un responsable fonctionnel au niveau de la holding qui développe, encadre et évalue toutes les techniques requises pour la réalisation de son travail.

Le responsable fonctionnel joue ainsi trois principaux rôles :

→ Il s'agit de l'expert de référence pour la filiale, il assure les fonctions de mise en place des systèmes, d'assistance, de formation, de contrôle, voire de prise en charge en cas de défaillance afin de rétablir un optimum d'efficacité et de performance.

→ Le responsable fonctionnel joue un rôle stratégique en vertu duquel il est considéré comme le prolongement de la direction générale dans ce sens où il est entièrement responsable de la communication, de la mise en place et du respect, dans son domaine d'activité, de la politique tracée par la direction générale.

→ Il doit assurer la couverture globale des risques et veiller à la mise en place de la politique globale et des objectifs de la direction générale.

Cette solution hybride permet ainsi de minimiser les inconvénients de la centralisation excessive de l'organisation fonctionnelle et de la décentralisation à l'extrême de l'organisation divisionnelle.

Par ailleurs, La Holding a une structure spécifique. Elle renferme :

→ Une direction générale entourée de coordinateurs choisis pour leur expertise et expérience. Elle a pour rôle de développer les orientations d'ordre stratégique et de veiller au bon déroulement de toutes les activités du groupe.

→ Des unités fonctionnelles qui couvrent tous les aspects de gestion (technique, financière, ressources humaines etc.). Leur rôle est d'assister les filiales dans la gestion quotidienne grâce à leur expertise.

→ Une direction qui englobe l'audit, le contrôle et l'inspection.

Le rôle de la Holding consiste ainsi à

→ Assurer la compétitivité, la pérennité et le développement du groupe ainsi que la mise en place de sa vision et de sa stratégie.

→ Développer les systèmes et les outils de gestion qui assurent une maîtrise des différents risques et un développement en cohérence avec ses choix stratégiques.

→ Assister, encadrer et superviser les filiales afin d'assurer une certaine congruence entre les objectifs de la filiale et ceux du groupe.

→ Développer la synergie entre les filiales

(Informations extraites de l'Intranet de la société).

IV.4. ARCHITECTURE SYSTEME D'INFORMATION DU GROUPE

Bien qu'il dispose d'une base de données logique unique (Datawarehouse), le fonctionnement du groupe est assuré par le recours à une multitude de logiciels. Nous en citons ceux qui sont déployés au niveau des filiales :

→ **MFG Pro** : Il s'agit de l'ERP de base de PGH. Ce logiciel gère les transactions comptables, financières, commerciales et logistiques. Son objectif est d'assurer la cohérence et la fiabilité de ces domaines fonctionnels.

→ **HR Access** : Il s'agit du logiciel de gestion des ressources humaines du groupe qui rassemble des informations relatives à tout le personnel du type (données administratives, cursus, historique interne, évaluations des performances ou développement par mille, évaluations des compétences généralistes ou professionnelles, besoins de formations et formations effectuées, souhaits d'évolution etc.). Il assiste ainsi le responsable ressources humaines dans sa prise de décisions concernant les politiques ressources humaines. La quasi-totalité des employés du groupe ont accès à une application « *Self-Service* » sur ce logiciel, leur permettant la gestion administrative de leurs dossiers.

→ **Qualipro XL** : Il s'agit du progiciel de gestion de qualité du groupe. Il renferme plusieurs modules déployés au niveau des filiales.

→ **Coswin** : Un logiciel pour la gestion de la maintenance dans les filiales.

Afin d'assurer une certaine cohérence entre ces différents systèmes, le groupe a prévu l'intégration de ces logiciels selon une approche EAI (Entreprise Application Integration). Pour ce faire, le groupe s'est muni d'une unité de conception et de développement informatique. Les différents logiciels ainsi interfacés sont rattachés à une base de données logique unique. Son objectif étant « de mettre à la disposition de chaque employé, exécution, cadre, manager ou président directeur général, l'information nécessaire à son travail quotidien d'une façon totalement informatisée, fiable, sous la forme qui lui est la mieux adaptée, avec des fonctionnalités de navigation dans les données qui lui assurent rapidité, souplesse et traçabilité ». C'est l'utilisation de ces logiciels déployés au niveau des différentes filiales du groupe qui constitue notre champ d'intervention en termes d'implémentation du SICD pour l'identification des compétences distinctives relatives à l'utilisation des logiciels de gestion.

IV.5. PRESENTATION DE L'ECHANTILLON D'ETUDE

L'échantillon d'étude est constitué par trois filiales du groupe issues de secteurs d'activité différents. Il s'agit des entreprises Frigan, Stibois et Carthago Ceramic.

→ **Frigan** : Créée en 1988, cette filiale est spécialisée dans les produits électroménagers (réfrigérateurs, cuisinières, machines à laver) et industriels (congélateurs, conservateurs et refroidisseurs). La société Frigan est leader sur le marché des réfrigérateurs domestiques en Tunisie commercialisés sous la marque « Montblanc » avec 40% de part de marché. Sa capacité de production totale est de 100 000 pièces par an. Elle réalise un chiffre d'affaires à l'export de 30%.

→ **Stibois** : Créée en 1988, cette filiale est spécialisée dans la production et la transformation du bois (MDF, contreplaqués, panneaux de particules, panneaux anoblis, éléments de meubles, portes, polystyrène expansé). La quantité produite s'élève à 50 000 m³ de MDF et 25 000 m³ de contreplaqués par an.

→ **Carthago Ceramic** : Cette filiale du groupe PGH, créée en 1988 et sise à Sfax produit et commercialise des carreaux céramiques. Cette société détient 30% de part de marché globale avec une quantité produite de 5 millions m² de carreaux de sol et 4 millions m² de carreaux de mur par an.

Le nombre total d'utilisateurs de logiciels de gestion du niveau tactique (responsables de fonctions) et opérationnel (collaborateurs et agents) dans ces trois filiales s'élève à 74. Compte tenu de sa fonction et de ses domaines de responsabilité, chacun de ces utilisateurs est appelé à déployer un ou plusieurs modules ou logiciels de gestion.

IV.6. REFLEXION SUR L'APPROCHE STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE PGH

A travers cette présentation de la société PGH, de sa stratégie d'internationalisation et de diversification, nous constatons d'un côté qu'il s'agit d'une entreprise qui trace elle-même les traits de son avenir, qui conquiert et réinvente des secteurs d'activité en recombinaison ses ressources d'une manière créative et d'un autre côté que sa structure organisationnelle flexible et son architecture systèmes d'information intégrée sont adaptés à cette orientation stratégique offensive. De telles caractéristiques, ajoutées aux efforts soutenus de ses responsables à mettre en place des pratiques de gestion des compétences visant à maintenir sa position de leader sur bien plus d'un secteur d'activité et de la renforcer en stimulant l'esprit de créativité et d'innovation de ses acteurs et en combinant d'une manière encore plus ciblée ses ressources et ses compétences, permettent d'affirmer que cette entreprise tend à s'inscrire

dans une approche par les compétences. Cependant, il est indispensable pour tirer profit des vertus d'une telle approche dans le contexte actuel, de tenir compte des tendances évolutives des pratiques de gestion des compétences et de les mettre à jour afin de maintenir sa position sur le marché. C'est à ce niveau que notre intervention dans l'entreprise PGH acquiert le plus de sens. En effet, le blocage méthodologique auquel est confrontée l'équipe de projet APC ne peut être expliqué que par l'obsolescence des procédés mis en œuvre. Tel que nous le verrons dans le prochain chapitre, la méthode utilisée, ne tenant pas compte des possibilités offertes par les systèmes d'information et les technologies de communication appliqués à la GRH, s'avère longue, peu précise et très peu profitable dans le cadre de la transition vers des méthodes de gestion des compétences à cycle court permettant d'accélérer le rythme d'acquisition et de développement des compétences et donc tout le processus de management stratégique des compétences distinctives afin de garantir sa réactivité et de renforcer son orientation offensive.

Afin de contribuer à l'actualisation des méthodes de gestion des compétences dans l'entreprise PGH, notre intervention sera réalisée à travers les quatre rôles de l'intervenant-chercheur présentés par la littérature.

V. RÔLES DE L'INTERVENANT-CHERCHEUR DANS SON APPROCHE DU TERRAIN

Une recherche-intervention étant par définition une recherche à visée transformative, l'intervenant-chercheur est appelé à adopter une « *attitude critique reconstructive par rapport aux pratiques de gestion étudiées* » (Savall et Zardet 2004 p. 382) et ce conformément au principe de *scientificité* de la recherche-intervention introduit par David 2000. Cette attitude sous-tend chacune des activités du processus de recherche-intervention. Au niveau du terrain, elle est généralement soutenue par la réalisation d'une alternance entre les moments d'*immersion* et les moments de *distanciation* que le chercheur doit opérer vis-à-vis de l'entreprise. Sur ce, nous ne pouvons prétendre à une position de neutralité par rapport au terrain. Au sens de ces deux premiers auteurs, la neutralité du chercheur dans le cadre d'une recherche intervention n'est qu'une *illusion*, étant donné qu'à chaque étape de son intervention sur le terrain, l'intervenant-chercheur est appelé à jouer un rôle bien déterminé. Savall et Zardet 2004 p. 366 dénombrent quatre rôles de l'intervenant-chercheur déployés au fur et à mesure de l'avancement de son intervention :

- **Un rôle de négociation :** A travers ce rôle, l'intervenant-chercheur établit son premier contact avec son terrain de recherche. Ce « *rôle-clé de négociateur* » consiste pour l'intervenant-chercheur à réaliser une conciliation entre les objectifs scientifiques issus de son cadre conceptuel et l'intérêt de l'entreprise en termes de résolution de problèmes et d'amélioration des performances. Pour ce faire, ce dernier doit faire preuve d'une perspicacité et d'une vivacité d'esprit lui permettant de détecter les lacunes et les incohérences présentées par le mode de fonctionnement de l'entreprise ainsi que les préoccupations et les attentes de ses acteurs. Sur cette base, et compte tenu de ses objectifs scientifiques, le chercheur doit pouvoir présenter un plan d'intervention qui puisse répondre à la fois aux préoccupations pragmatiques des acteurs et aux objectifs scientifiques de la recherche. Dans le cadre de cette activité de négociation, le chercheur doit en outre être capable de réaliser un dosage pertinent entre deux positions extrêmes qui représentent, deux écueils à éviter. Il s'agit d'une part de « *la rigidité de son comportement* » face à toutes les possibilités d'adaptation de son cadre conceptuel, qui est par définition évolutif, et d'autre part, « *l'acceptation inconditionnelle de toutes les demandes de l'entreprise en termes d'adaptation du processus* », chose qui risquerait de déformer l'objectif scientifique escompté. Ce rôle a été supporté dans le cadre de la présente investigation essentiellement par le recours aux entretiens non-directifs réalisés avec le responsable ressources humaines du groupe et la responsable du projet « Approche par les compétences (APC)».
- **Un rôle d'extraction d'informations à usage scientifique :** Ce rôle consiste à collecter les informations nécessaires à la fois pour la résolution des problèmes de l'entreprise et l'amélioration de ses performances et pour l'élaboration de connaissances génériques scientifiques et académiques, et ce par le déploiement de techniques d'investigation telles que les entretiens semi-directifs, la documentation et l'observation directe. Selon les termes de Savall et Zardet 2004 p.368 « *ces connaissances vont s'élaborer à partir d'informations collectées, extraites, recherchées par les intervenants-chercheurs auprès des acteurs de l'entreprise, avec leur aide et leur coopération active.* » Afin d'extraire ce type d'informations nous avons eu recours principalement à l'analyse documentaire et aux entretiens semi-directifs avec les responsables fonctionnels au niveau de la holding. L'objectif était de structurer l'information nécessaire au développement informatique du nouvel outil de gestion.

- **Un rôle d'expert :** Au-delà de sa capacité de modéliser des situations concrètes afin de transformer « *les connaissances contingentes* » en « *connaissances génériques* », l'intervenant-chercheur doit faire preuve, dans le cadre de ce rôle, de la capacité de communiquer avec ses interlocuteurs et de présenter ses réalisations et ses projets de modélisation afin de jouir de leur support interactif et de susciter leur intérêt pour la réalisation du projet. C'est à travers la reconnaissance de son expertise par les acteurs, que l'intervenant-chercheur, bien qu'il ne dispose pas d'une autorité hiérarchique formelle, acquiert de la légitimité et accède à l'information nécessaire à travers les différents niveaux de gestion.
- **Un rôle d'intervenant, de « manipulateur »... manipulé :** La manipulation est, à ce niveau, utilisée dans son sens constructif et non péjoratif. Ce rôle correspond au principe de *l'interaction sujet-objet* qui est, par définition, « *constructive de la construction de la connaissance* » (David 2000 p. 97). C'est cet aspect de co-production de la connaissance qui fait que, selon Savall et Zardet 2004 p. 369 « *une caractéristique fondamentale de la recherche-intervention est que, sur le terrain, en temps réel, chercheurs et acteurs de l'organisation construisent ensemble, des représentations, des esquisses de solutions, des modalités de mise en place de ces solutions, des indicateurs d'évaluation... Cette "co-construction" aboutit à la création de connaissances au sein du processus même de recherche-intervention.* »

CONCLUSION

Les deux premières phases du processus de recherche-intervention avec conception et implémentation d'outil de gestion relatives, d'une part à la perception du problème ou à la formulation de la problématique qui porte dans notre cas sur l'obsolescence de la démarche d'identification des compétences présentée par Hamel et Prahalad 1995 dans le cadre du processus de management stratégique des compétences distinctives. Ce constat a été confirmé empiriquement dans le cadre de l'entreprise PGH par le blocage méthodologique rencontré par l'équipe de projet APC qui n'arrive pas à accomplir la première étape de son projet dont l'objectif est d'élaborer un référentiel de compétences général pour tout le groupe. Et d'autre part à la construction du mythe rationnel (représenté par figure 3.3 Dispositif d'identification des compétences distinctives assistée par les systèmes d'information et de communication ressources humaines), étant accomplies. Nous avons explicité dans ce

chapitre nos choix et nos intentions en termes de méthodologie et de terrain de recherche, d'instrumentation et de techniques d'investigation utilisés dans notre intervention et de niveau d'analyse considéré. Nous avons également présenté l'entreprise PGH, objet de l'expérimentation de notre nouvel outil de gestion (le système d'identification des compétences distinctives SICD), le niveau d'éclatement organisationnel et géographique du groupe à travers sa stratégie de diversification et d'internationalisation, ses propriétés organisationnelles ainsi que son architecture systèmes d'information qui concordent avec les attributs de choix du terrain de recherche qui nous avons considérés.

Les trois dernières phases du processus de recherche-intervention qui se rapportent à la conception et à l'implémentation de l'outil de gestion seront développées dans le chapitre suivant. Ainsi, notre premier contact avec le terrain de recherche se fera dans le cadre de la troisième phase soit la phase expérimentale d'intervention et d'interaction, qui sera suivie par la quatrième phase qui porte sur la définition d'un ensemble simplifié de logiques d'action, suivie par la cinquième et dernière phase relative à la mise en place du processus de changement. Cependant à partir du moment de notre premier contact avec le terrain et l'approbation de notre intervention par les responsables du groupe PGH, nous sommes entrés dans une dynamique d'interaction qui a provoqué une évolution aussi bien dans notre mode de raisonnement que dans le fonctionnement de l'entreprise, et nous a mené par la même à conduire cette évolution dans le sens de la réalisation de nos objectifs scientifiques en tenant compte des attentes des acteurs de l'entreprise. Nous avons ainsi opéré le pilotage du changement occasionné par notre intervention.

CHAPITRE IV

Pilotage du changement et présentation des résultats

INTRODUCTION

I. LA PHASE EXPERIMENTALE : PHASE D'INTRODUCTION DU CHANGEMENT

II. DEFINITION D'UN ENSEMBLE SIMPLIFIE DE LOGIQUES D'ACTION : PREPARATION DU CHANGEMENT

III. PROCESSUS DE CHANGEMENT : CONCEPTION ET IMPLEMENTATION DE L'OUTIL DE GESTION

III.1. LA CONCEPTION DU SYSTEME D'IDENTIFICATION DES COMPETENCES DISTINCTIVES (SICD)

III.1.1. Elaboration des fiches de compétences :

III.1.1.1. L'élaboration d'un guide d'entretiens

III.1.1.2. Les entretiens semi-directifs

III.1.2. Elaboration des coefficients de pondération

III.1.3. Développement informatique de l'outil de gestion

III.2. IMPLEMENTATION DU SICD SUIVANT LES PHASES DE LA DEMARCHE D'IDENTIFICATION DES COMPETENCES DISTINCTIVES ASSISTEE PAR LES SICRH

III.2.1 La phase de recensement

III.2.2. La phase d'exploration

III.2.3. La phase d'évaluation des options

III.2.4. Phase de classification des compétences : présentation des résultats de la recherche

III.2.4.1. Intervalle de moyenne pondérée [9, 12]

III.2.4.2. Intervalle de moyenne pondérée [6, 9[

III.2.4.3. Intervalle de moyenne pondérée [1, 6[

III.2.5. La phase de diffusion du référentiel de compétences

CONCLUSION

INTRODUCTION

Les deux premières phases du processus de recherche-intervention étaient relatives à la perception du problème et à la mobilisation des théories et des concepts qui ont permis de construire le dispositif de recherche. Le présent chapitre décrit notre intervention dans l'entreprise PGH visant à opérationnaliser la logique sous-jacente à ce mythe rationnel. Ainsi, la première approche du terrain sera réalisée à travers des entretiens de négociation dans le cadre de la troisième phase du processus de recherche-intervention : la phase expérimentale d'intervention et d'interaction qui consiste à introduire le changement qui sera occasionné par cette intervention, à déceler les préoccupations et les attentes des acteurs de l'entreprise en matière de gestion des compétences, et à comprendre le fonctionnement du système. L'introduction du changement se perpétuera à la quatrième phase du processus : la définition d'un ensemble simplifié de logiques d'action à travers la spécification du niveau d'analyse qui fera l'objet de notre champ d'intervention. Cette phase sera suivie par la cinquième et dernière phase relative au processus de changement qui sera réalisée en deux temps. Dans un premier temps, il s'agit de procéder à la préparation du changement à travers l'extraction des informations qui permettront de concevoir le nouvel outil de gestion (le SICD). Dans un second temps, et afin d'implémenter l'outil ainsi conçu, le changement sera mis en œuvre suivant la démarche d'identification des compétences distinctives décrite par le dispositif de recherche, et au recueil des résultats sous forme de référentiel de compétences relatives à l'utilisation des logiciels de gestion dans trois filiales de l'entreprise PGH. Cette intervention sur le terrain de recherche qui se déroulera conformément aux trois dernières phases du processus de recherche-intervention sera caractérisée par des moments d'immersion durant lesquelles des phénomènes de co-production de connaissances se manifesteront suite aux interactions avec les différents acteurs de l'entreprise et notamment la responsable du projet APC et le concepteur informatique qui a été chargé du développement du SICD à la lumière des informations que nous lui avons fournies. A travers ce rôle de l'intervenant-chercheur manipulateur... manipulé, il y aura lieu de réaliser un pilotage intentionné du changement induit par cette intervention.

I. LA PHASE EXPERIMENTALE : PHASE D'INTRODUCTION DU CHANGEMENT

L'essentiel de cette phase de la recherche-intervention se déroule durant les premiers contacts avec le terrain. Elle a pour objectif de générer des réactions parmi les acteurs concernés à travers la présentation du projet d'outil de gestion considéré à ce niveau comme un stimulus. Le principal outil déployé au cours de cette phase est l'entretien non-directif réalisé avec le coordinateur des ressources humaines du groupe PGH. Le principal thème autour duquel a tourné l'entretien porte sur les « pratiques de gestion des compétences de l'entreprise ». **Dans un premier temps** de l'entrevue la parole a été donnée à l'interlocuteur avec une prise de notes concernant les points clés (Voir **annexe 1** Transcription des notes des entretiens non-directifs). Il a ainsi été noté que la prise de décisions en matière de politiques de gestion des ressources humaines et notamment en termes de gestion des compétences était centralisée au niveau de la Holding. Les notes ont également porté sur l'existence d'un projet dénommé « Approche par les Compétences (APC) » conduit par une équipe de cadres au niveau de la holding ayant reçu une formation à cette fin. Ce projet qui a démarré depuis plus d'une année est toujours en cours de réalisation.

L'objectif de ce projet consiste à élaborer un référentiel de compétences requises général pour tout le groupe. Confronté aux résultats d'évaluation des niveaux de compétences réellement détenues par les employés dans les filiales, ce référentiel devrait permettre de constater les écarts de performance, qui seront convertis en plans d'actions en termes de formation, d'apprentissage en ligne, de recrutement et de mobilité interne.

Nous avons ainsi pris conscience, d'une part, de l'intérêt que l'entreprise accorde à l'élaboration d'un référentiel de compétences général pour tout le groupe, faisant état de l'ensemble des compétences disponibles au niveau de toutes les filiales avec des niveaux requis, et de l'importance accordée à l'évaluation du niveau des compétences réellement détenues par les acteurs dans le cadre de ce projet. Mais, d'autre part, nous avons constaté la difficulté rencontrée dans la mise en œuvre du projet et qui peut être expliquée par deux principaux indicateurs. D'abord, le temps mis jusque là sans que l'équipe n'arrive au bout de la première étape à savoir l'élaboration d'un référentiel de compétences général. Ensuite, la démarche adoptée pour l'élaboration d'un référentiel général pour tout le groupe qui consiste à réaliser des entretiens auprès des employés dans deux filiales du groupe à savoir PAF (transformation de métaux et production de tubes soudés en acier) et ADV (production de margarines et graisses végétales hydrogénées) afin d'élaborer des fiches de compétences

spécifiques faisant état de l'ensemble des compétences requises pour chaque fonction. Ces fiches constituent l'outil de base pour l'élaboration du référentiel. Toutefois, étant dans l'incapacité de réaliser ces entretiens avec tous les acteurs dans toutes les filiales du groupe, l'équipe a choisi de généraliser les fiches de compétences recueillies auprès de ces deux filiales sur tout le groupe sous prétexte que toutes les filiales revêtent la même structure, avec approximativement les mêmes fonctions. Ceci constitue à notre sens un handicap relatif à la précision du référentiel final étant donné qu'une telle généralisation ne permettra pas d'avoir une vue d'ensemble sur les spécificités des compétences par activité dans le cadre d'une importante stratégie de diversification. Ainsi, procéder de la sorte risque de se refléter négativement sur la précision et la qualité du référentiel élaboré et des décisions générées en termes de développement et de redéploiement. C'est justement dans ce sens que l'accent est mis sur l'importance du recours à une démarche d'identification des compétences assistée par les systèmes d'information avec tous les avantages et la précision qu'offre cet outil qui permet une compression du temps et de l'espace, une augmentation exponentielle du volume de l'information traitée, une aide à la décision et une flexibilité d'usage.

Le problème théorique constaté à partir de la revue de la littérature relatif à la longueur et au manque de méthode avérée pour la mise en œuvre d'une démarche d'identification des compétences distinctives, a été confirmé empiriquement par les entraves rencontrées par l'équipe de projet APC dans la réalisation de leurs objectifs dans le cadre de la non prise en compte des possibilités offertes par les TIC.

Par ailleurs, ce même entretien a révélé la considération par le groupe de deux types de compétences. D'une part les compétences spécifiques par fonction et par métier, définies comme « *des compétences métier spécifiques à chaque fonction* », pour lesquelles l'équipe a prévu l'élaboration de fiches de compétences dans le cadre du projet APC, et d'autre part les compétences communes considérées comme « *des compétences qui s'appliquent à toutes les fonctions quelque soit le poste* » ces compétences qui peuvent être de nature managériale, relationnelle ou linguistique, ne font pas l'objet de fiches de compétences. (Définitions extraites d'un document interne de PGH : fiche d'instruction pour la préparation du référentiel de compétences (annexe 2)). Parmi les compétences communes, le coordinateur ressources humaines du groupe a cité la capacité de communication verbale et écrite, le leadership, la délégation, mais aussi l'utilisation des logiciels de gestion, chose qui a particulièrement retenu notre attention, étant donnée la variété des logiciels de gestion disponibles dans le groupe et le

nombre important de modules déployés dans les différentes fonctions à travers toutes les filiales.

Dans un second temps de cet entretien non-directif, nous avons pris la parole pour présenter la démarche d'identification des compétences distinctives assistée par les systèmes d'information et de communication ressources humaines (figure 3.3) tout en précisant qu'un tel outil permettrait d'identifier l'ensemble des compétences détenues par tous les acteurs et de les classer par ordre de pertinence par rapport aux objectifs des fonctions et de l'entreprise. L'accent a ainsi été mis sur la possibilité de tenir compte, dans le cadre de cette approche, des préoccupations de l'entreprise en termes d'évaluation du personnel. Mais également et surtout, sur l'intérêt que présente l'adoption d'une approche permettant de profiter des fonctionnalités offertes par les systèmes d'information et les technologies de communication dans la démarche d'identification des compétences notamment dans une grande entreprise à la structure complexe et éclatée. A cette occasion, a également été mis en exergue l'intérêt que présente une classification des compétences qui permettrait de faire état du portefeuille des compétences distinctives détenu par l'entreprise dans le but de le gérer d'une manière stratégique étant donné qu'il peut constituer un facteur imminent de compétitivité.

L'intérêt de convertir le dispositif d'identification des compétences distinctives assistée par les TIC ainsi conçu en un véritable outil de gestion à travers le développement d'une application informatique sur le système d'information de la société a également été évoqué. Cette idée a d'abord fait l'objet de quelques réticences de la part du responsable, motivées par le volume important du travail des concepteurs informatique du groupe, mais devant notre obstination, cette étape de conception du nouvel outil de gestion étant au cœur de la problématique et de la méthodologie de recherche, le responsable ressources humaines a promis de faire le nécessaire.

Ayant été convaincu par l'intérêt et par l'apport potentiel de cette approche pour la réussite du projet APC, et avec une ouverture d'esprit et une lucidité caractéristiques des cadres de Poulina Group Holding, le coordinateur des ressources humaines a déclaré son approbation pour l'expérimentation du dispositif de recherche sous forme de recherche-intervention avec l'assistance de l'équipe de projet Approche par les Compétences, et nous a par la même orienté vers la responsable du projet APC avec laquelle un rendez-vous après quelques jours nous a été fixé afin de discuter du champ d'intervention.

Pour récapituler, étant arrivé à susciter l'intérêt du responsable ressources humaines au dispositif de recherche préconçu et au développement informatique qui peut s'ensuivre, dans le cadre de ce rôle de négociation, nous avons pu déceler les préoccupations de l'entreprise en termes de gestion des compétences, relatives notamment à l'élaboration d'un référentiel de compétences général et unique pour tout le groupe, et à l'évaluation des compétences détenues par tous les acteurs afin d'élaborer des plans d'action. Les difficultés rencontrées par le groupe dans la réalisation du projet APC en termes aussi bien de faisabilité, étant donnée la taille importante de l'entreprise et sa dispersion organisationnelle et géographique, que de précision des résultats de la démarche dans le cadre d'une activité fortement diversifiée, ont été repérées, d'autant plus que la démarche en cours consiste à réaliser un référentiel de compétences général rapproché à travers une extrapolation des informations recueillies auprès de deux filiales du groupe.

Ce même rôle de négociation va être déployé au niveau de la prochaine phase dans le but de proposer un plan d'intervention qui puisse répondre à la fois aux objectifs scientifiques de la recherche qui consistent à produire une connaissance générique et à tester l'opérationnalisation du mythe rationnel, et aux préoccupations pragmatiques des acteurs en termes d'amélioration de la performance de l'entreprise notamment en trouvant une issue au blocage méthodologique du projet APC.

II. DEFINITION D'UN ENSEMBLE SIMPLIFIE DE LOGIQUES D'ACTION : PREPARATION DU CHANGEMENT

Cette phase qui, selon les termes de David 2000 p.106, permet à partir des éléments tirés de la phase précédente de définir « *les différentes logiques à l'œuvre dans l'organisation, donc d'élaborer une construction mentale, une description de certains aspects du fonctionnement du système* », a été abordée à travers un second entretien non-directif avec la responsable du projet Approche par les Compétences. L'objectif de cet entretien consiste à convaincre notre vis-à-vis du plan d'intervention que nous proposons pour l'expérimentation du dispositif d'identification des compétences distinctives assistée par les SICRH (voir annexe 1 transcription des notes des entretiens non-directifs).

Rappelons à ce niveau que durant la phase précédente, au cours du premier entretien non-directif, il a été constaté que les compétences relatives à l'utilisation des logiciels de gestion étaient considérées comme des compétences communes qui s'appliquent à toutes les

fonctions quelque soit le poste et qui ne nécessitent pas d'être détaillées sous forme de fiches de compétences, ou déclinées en éléments de compétences spécifiques par module ou par logiciel de gestion. Sur ce, il a été considéré que ce type de compétences "mis à l'écart" dans le cadre du projet APC, probablement par souci de simplification, pourrait constituer un champ d'intervention très intéressant pour l'implémentation du dispositif de recherche préconstruit.

En effet, les compétences relatives à l'utilisation des logiciels de gestion ne peuvent être considérées d'une manière globale comme des compétences communes car un logiciel ou un module de gestion est généralement spécifique à la fonction dans laquelle il est déployé. Ainsi, on peut citer à titre d'exemple le progiciel d'exploitation MFG Pro utilisé dans les filiales du groupe, qui contient des modules spécifiques à la gestion du risque client, la gestion de la trésorerie, la logistique, l'approvisionnement et la gestion du stock.

Cet entretien s'est déroulé en deux temps. Dans un premier temps, la responsable du projet APC nous a expliqué en détail les différentes étapes du projet, ses objectifs, le niveau de réalisation actuel et les outils et méthodes mis en œuvre, elle a également précisé que la démarche de ce projet a été dictée par un consultant Canadien en gestion des compétences.

Ainsi, dans une première étape le projet vise à élaborer un référentiel de compétences général pour tout le groupe. Pour ce faire, l'équipe a procédé à l'élaboration de fiches de compétences pour toutes les compétences spécifiques. Ces fiches de compétence réalisées suite à des entretiens avec les acteurs dans deux filiales du groupe constituent le principal outil d'élaboration du référentiel de compétences général. Le niveau de maîtrise requis pour chaque compétence par fonction sera déterminé par les supérieurs hiérarchiques directs ou par la direction générale. Il est à noter que cette première étape n'est pas encore achevée.

La seconde étape du projet APC consiste à ajuster le référentiel de compétences « rapproché » ainsi élaboré avec le reste des filiales du groupe moyennant de nouveaux entretiens avec tous les concernés dans toutes les filiales.

Dans une troisième étape, l'équipe est sensée procéder à une évaluation des compétences réelles détenues par tous les acteurs du groupe. L'écart constaté entre les compétences acquises et les compétences exigées fera l'objet, dans une étape ultérieure, de plans d'actions en termes de formation, de recrutement, de mobilité interne et d'apprentissage en ligne.

A ce niveau, et dans un second temps, nous avons présenté notre approche et proposé à la responsable du projet d'appliquer le nouvel outil de gestion sur les compétences relatives à l'utilisation des logiciels de gestion dans les filiales dans le cadre d'une démarche de recherche-intervention. Vu son intérêt, cette proposition a été retenue.

Cependant, la responsable du projet a déclaré, en connaissance de cause, que les acteurs dans les filiales sont incapables de formuler correctement les éléments de compétences dont ils disposent et donc de les recenser (première phase de la démarche d'identification des compétences figure 3.3). Nous avons dû adapter la démarche à cette réalité du terrain. Le recensement a alors porté uniquement sur le niveau de maîtrise des différents éléments de compétences à travers la technique de l'autoévaluation. Nous avons-nous même procédé à l'élaboration des fiches de compétences pour l'utilisation des logiciels de gestion. Ces fiches de compétences comportent entre autres les éléments de compétences spécifiques à l'utilisation de chaque module des différents logiciels. Les informations contenues dans ces fiches constituent les données avec lesquelles nous allons alimenter l'application informatique lors de la conception de l'outil de gestion objet de notre expérimentation.

Sur ce, nous estimons que ces deux étapes du processus de recherche-intervention qui correspondent au rôle de négociation du chercheur ont été menées à bien. En effet, grâce à notre acuité et à notre écoute active, nous avons pu repérer les aspects auxquels l'entreprise tient le plus dans son approche par les compétences à savoir l'évaluation des compétences réelles et la constatation des écarts, ainsi que les problèmes et difficultés qu'elle rencontre dans la mise en œuvre de sa démarche, se rapportant notamment à la faisabilité de la démarche dans le cadre d'un éclatement organisationnel et géographique aussi important et le manque de précision qui risque d'affecter les résultats du projet Approche par les Compétences dans le cadre de la non prise en compte des vertus et des possibilités offertes par le recours aux systèmes d'information et aux technologies de communication. A l'occasion de nos interactions avec les responsables du groupe, nous avons pris conscience de l'importance de la technique d'évaluation des compétences réelles des acteurs dans la démarche d'identification des compétences distinctives. Nous avons également pu repérer un terrain pertinent, qui peut constituer un champ pour l'expérimentation du dispositif d'identification des compétences distinctives assistée par les SICRH. Il s'agit des compétences relatives à « l'utilisation des logiciels de gestion ». C'est pour cette raison que nous avons choisi, dans le cadre de notre intervention de détailler ce type de compétence et d'élaborer une fiche de

compétence par module (pour les logiciels dont les différents modules concernent des fonctions différentes comme MFG Pro), par logiciel (pour les logiciels déployés intégralement au niveau d'une même fonction comme le logiciel de maintenance Coswin) ou par sous-module (cas du module « trésorerie » du logiciel MFG Pro), dans le but d'établir un référentiel de compétences distinctives pour « l'utilisation des logiciels de gestion » en guise d'expérimentation de notre approche.

III. PROCESSUS DE CHANGEMENT : CONCEPTION ET IMPLEMENTATION DE L'OUTIL DE GESTION

Il s'agit de la dernière étape du processus de recherche-intervention. Cette étape consiste, selon David 2000 p.106, à opérer « *une transformation croisée plus ou moins forte de l'outil par l'organisation et de l'organisation par l'outil* ».

III.1. LA CONCEPTION DU SYSTEME D'IDENTIFICATION DES COMPETENCES DISTINCTIVES (SICD)

Dans le cadre de notre intervention dans l'entreprise PGH, la mise en œuvre du changement a été précédée par des activités de préparation du terrain qui nous ont permis de structurer l'information nécessaire au développement du nouvel outil de gestion. Ainsi, il a été question d'abord de procéder à l'élaboration de fiches de compétences relatives à l'utilisation des logiciels de gestion. Ensuite d'élaborer des coefficients de pondération pour chaque élément de compétence contenu dans les fiches préconçues. Différents niveaux d'évaluation des compétences ont enfin été considérés. Les informations ainsi structurées ont permis de procéder au développement informatique puis à l'implémentation du SICD

III.1.1. Elaboration des fiches de compétences

Etant donné que la compétence relative à l'utilisation des logiciels de gestion, jusque là considérée comme une compétence commune, n'a pas été détaillée dans des fiches de compétences, nous avons été menés, dans un premier temps, à procéder à l'élaboration des fiches de compétences relatives à l'utilisation des différents modules et logiciels de gestion déployés dans les filiales du groupe.

Pour ce faire, nous avons eu recours au modèle de fiches de compétences disponible dans l'entreprise Poulina Group Holding, développé antérieurement par un consultant Canadien. Sept principales rubriques, détaillées dans ce qui suit, constituent ce modèle.

→ La rubrique **Libellé court** : elle consiste à déterminer « un terme explicite de la compétence ». Il s'agit de l'intitulé de la compétence. Pour les compétences relatives à l'utilisation des logiciels de gestion, le libellé court est désigné par le nom du logiciel ou du module objet de la compétence.

→ La rubrique **Énoncé général de la compétence** : consiste à résumer le contenu de la compétence. Les consignes relatives à la formulation de l'énoncé général de la compétence, selon la fiche d'instruction relative à la préparation du référentiel de compétences (annexe 2), consistent à commencer toujours par un verbe d'action en évitant l'utilisation des verbes « connaître » et « maîtriser », ce qui, à notre sens, permet de fournir plus de précision concernant le contenu de la compétence.

→ La rubrique **Champ d'application** : détermine le périmètre d'application de la compétence.

→ La rubrique **Contexte d'utilisation** : nous renseigne sur les conditions dans lesquelles la compétence en question est déployée. A ce niveau, il convient d'éviter de commencer par des verbes d'action. Il est également important de s'assurer que les éléments de cette rubrique sont en cohérence avec les éléments de compétence énoncés.

→ La rubrique **Impact et résultats attendus** : cette rubrique reflète les résultats attendus ou objectifs visés par le déploiement de la compétence. Elle présente un intérêt particulier pour les étapes ultérieures de notre expérimentation dans ce sens où le degré de criticité de chacun des éléments de compétence est déterminé par le niveau escompté de sa contribution à la réalisation de ces résultats, ce qui nous permettra de réaliser une classification des compétences des plus distinctives aux plus basiques.

→ La rubrique **Éléments de compétence** : Il s'agit de la rubrique à travers laquelle l'énoncé de la compétence sera décliné en plusieurs composants. Pour la formulation de ces éléments il importe d'éviter d'utiliser des verbes du type « maîtriser » et de veiller à préciser la nature de la compétence à travers des verbes d'action. Les consignes dans la fiche d'instruction insistent également sur l'importance de vérifier que les éléments de compétence formulés sont constitués par « des composantes essentielles de la compétence » et non pas par des tâches.

→ La rubrique « **Compétence en relation** » : cette rubrique est définie comme suit « il s'agit des compétences communes ou spécifiques à d'autres fonctions rattachées à la compétence décrite ». Il s'agit de repérer à partir d'une liste de 25 compétences communes

préétablie (**annexe 3** : liste des compétences communes), l'ensemble des compétences qui sont en relation avec la compétence en question. C'est à partir de la description de l'interlocuteur des éléments de compétence et des résultats attendus que l'on arrive avec l'aide du responsable du projet APC à déterminer l'ensemble des compétences communes qui seront validées ultérieurement par les premiers interlocuteurs (responsables fonctionnels, administrateurs des logiciels de gestion).

Le principal outil utilisé dans l'élaboration des fiches de compétences relatives à l'utilisation des logiciels de gestion dans les filiales est l'entretien semi-directif. Un guide d'entretien a été élaboré à cette fin.

III.1.1.1. L'élaboration d'un guide d'entretiens

Cet outil est entendu comme « *une liste de thèmes, de sous-thèmes et de sous-sous-thèmes relatifs à la problématique de recherche, que le chercheur entend aborder au cours de l'entretien dans un ordre quelconque, pour faire s'exprimer son interlocuteur sur ces thèmes et sous-thèmes* » (Savall et Zardet 2004 p.210).

L'élaboration du guide d'entretien (voir **annexe 4** : guide d'entretiens) dont l'objectif est de nous permettre d'extraire les informations nécessaires à l'élaboration des fiches de compétences, a été réalisée avec le recours à l'analyse de documents internes (essentiellement « la fiche d'instruction pour la préparation du référentiel de compétences » et « le modèle de fiches de compétences » préétabli). Quatre thèmes ont ainsi suffi pour aborder les entretiens semi-directifs étant donné qu'il est inutile de détailler ces thèmes en sous-thèmes vu que nos interlocuteurs sont les responsables fonctionnels de la holding, administrateurs et experts du fonctionnement et de l'utilisation de ces différents logiciels de gestion, et ont une idée préalable sur le contenu des fiches de compétences spécifiques.

→ Le premier thème vise à déterminer les éléments de compétence objet du déploiement du module ou du logiciel en question. La question posée est du type « **quels sont les éléments de compétence que les utilisateurs du logiciel ou du module sont appelés à mettre en œuvre lors du déploiement de ces applications ?** »

→ Le second thème est relatif à la rubrique « contexte d'utilisation », il vise à révéler les circonstances dans lesquelles les employés concernés ont recours au déploiement des éléments de compétence relatifs au module ou au logiciel de gestion, à travers la question suivante : « **Dans quelles conditions cette compétences est-elle appliquée ?** »

→ Le troisième thème est relatif à la rubrique « champ d'application ». Il a pour objectif de déterminer le périmètre d'application de la compétence. Ce thème se traduit par une question du type : « **quels sont les supports sur lesquels cette compétence est appliquée ?** »

→ Le quatrième thème vise à extraire les informations relatives à la rubrique « impact et résultats attendus ». Il se traduit par la question suivante : « **quel est l'impact attendu du déploiement de ce module ou de ce logiciel sur le fonctionnement du département ou de la fonction concernée ?** »

III.1.1.2. Les entretiens semi-directifs

La population concernée par ce guide d'entretien est l'ensemble des administrateurs, responsables du fonctionnement des différents modules des logiciels de gestion au niveau de la holding. Ces individus sont considérés comme les experts de référence en la matière. Ils ont tous les droits d'accès aux modules ou aux logiciels dont ils sont responsables. Ils contrôlent l'utilisation de ces outils par leurs vis-à-vis et collaborateurs au niveau des filiales et interviennent pour la résolution des problèmes. Ils sont également souvent chargés de la réalisation de sessions de formation relatives à l'utilisation de ces applications. Il s'agit d'individus qualifiés qui ont été réceptifs et coopératifs, et qui ont joué un rôle important dans cette étape de « *co-production* » de la connaissance, (Miles et Huberman 2007 p. 72 ; Savall et Zardet 2004 p. 368). Ce qui nous a permis, dans le cadre d'un rôle de l'intervenant chercheur d'extraction d'informations à usage scientifique, d'élaborer l'ensemble des éléments permettant d'alimenter la nouvelle base informatique.

Huit entretiens ont d'abord été réalisés avec les administrateurs de logiciels de gestion suite à des rendez-vous fixés préalablement. Au cours de ces entretiens, et après l'introduction du sujet de l'entrevue, le premier thème posé était toujours relatif aux éléments de compétence que les utilisateurs du logiciel ou du module ou sous-module en question sont appelés à mettre en œuvre lors de son déploiement. Ceci permet aux interlocuteurs de détailler la compétence et de concevoir une vue d'ensemble leur permettant de se prononcer sur les thèmes qui suivent à savoir les résultats attendus du déploiement de ces compétences, leurs contextes de réalisation et leurs champs d'application. Les informations ainsi relevées ont fait l'objet d'une première transcription. Elles ont à cette occasion été condensées et présentées sous forme de fiches de compétences. La transcription étant l'opération qui consiste à transformer les notes brutes « *partiellement illisibles* », recueillies par le chercheur, en

« produit intelligible par tous pas seulement par l'enquêteur » (Miles et Huberman 2007 p. 103). Par ailleurs, l'existence d'un modèle de fiches de compétences préétabli par l'entreprise PGH nous a épargné l'effort de modélisation dans cette première transcription au terme de laquelle 22 fiches de compétences ont été élaborées (voir **annexe 5** fiches de compétences relatives à l'utilisation des logiciels de gestion).

Les fiches de compétences ainsi élaborées ont par la suite fait l'objet d'un ajustement et d'une validation par ces mêmes administrateurs lors d'une deuxième série d'entretiens.

L'objectif de la mise en œuvre du dispositif d'identification des compétences distinctives assistée par les SICRH étant la classification des compétences des plus distinctives aux moins distinctives par rapport aux orientations stratégiques de la firme, nous avons procédé à la formulation de coefficients de pondération permettant la classification des éléments de compétences relatifs à l'utilisation des différents modules et logiciels de gestion, des plus distinctifs aux moins distinctifs par rapport à leur contribution à la réalisation des objectifs de la fonction.

III.1.2. Elaboration des coefficients de pondération

Les fiches de compétences relatives à l'utilisation des logiciels de gestion étant élaborées, trois coefficients de pondération par fiche de compétence ont été désignés. Ces pondérations serviront à la classification des éléments de compétence des plus distinctifs aux plus basiques par rapport au fonctionnement du département. La description des pondérations par sous-module, par module ou par logiciel de gestion, tient essentiellement à l'impact et aux résultats attendus du déploiement de cette application.

Prenons l'exemple du module «engagement clients» du logiciel MFG Pro. Dans la fiche de compétence relative à ce module, les résultats attendus sont en termes de « maîtrise du risque clients » et de « traçabilité des actions ». Il s'agit des objectifs visés par le déploiement de ce module. Les énoncés des coefficients de pondération retenus sont alors les suivants :

CP1 : **Compétence sans incidences majeures** sur la maîtrise du risque clients.

CP2 : **Compétence basique** pour la gestion du risque clients.

CP3 : **Compétence critique** pour la maîtrise du risque clients et l'optimisation de la gestion du portefeuille clients.

Ainsi, nous avons prévu pour chaque coefficient de pondération, une première partie commune à toutes les compétences. Le coefficient de pondération "1" représente ainsi une **compétence sans incidences majeures**. Le coefficient de pondération "2" représente une **compétence basique**. Le coefficient de pondération "3" représente une **compétence critique**. La seconde partie dépend de l'objectif visé par le déploiement de l'application dans la fonction d'une manière spécifique (voir annexe 6 Tableau 2 : Enoncés des coefficients de pondération).

Par ailleurs, les quatre niveaux d'évaluation des compétences considérés par le groupe ont été considérés à savoir :

Niveau 1 Élémentaire : Compétence insuffisante par rapport aux exigences du poste.

Niveau 2 Intermédiaire : Au niveau requis

Niveau 3 Avancé : Compétence nettement supérieure aux attentes

Niveau 4 Expert : Maîtrise parfaitement et capable de transmettre et de former.

Nous avons en outre ajouté un **Niveau 0 Néant** relatif aux compétences relevant de l'utilisation des logiciels de gestion et désignant les éléments de compétence auxquels le profil évalué **n'a pas le droit d'accès**.

De nouveaux entretiens avec les administrateurs des modules et des logiciels ont été prévus et réalisés afin d'attribuer un coefficient de pondération approprié pour chaque élément de compétence (annexe 6 Tableau 1 : Coefficient de pondération par élément de compétence).

Les éléments de compétence et les coefficients de pondération formulés ainsi que les niveaux d'évaluation constituent la base d'informations qui permettra d'alimenter le nouvel outil de gestion lors de son développement informatique.

Cette opération d'extraction d'informations à usage scientifique a été réalisée en trois temps et a duré huit semaines. Des entretiens semi-directifs ont d'abord été réalisés avec les responsables fonctionnels au niveau de la holding pour l'élaboration des fiches de compétences relatives à l'utilisation des différents logiciels de gestion déployés au niveau des filiales. Une fois les entretiens réalisés transcrits et modélisés sous forme de fiches de compétences, de nouvelles entrevues ont été prévues dans le but de valider ces fiches de compétences par les mêmes responsables. Une dernière série d'entretiens avec ces

interlocuteurs nous a permis d'attribuer à chaque élément de compétence le coefficient de pondération qui lui correspond.

A ce stade, toutes les informations nécessaires pour le développement et l'alimentation de l'application informatique propre à la réalisation de notre démarche étant prêtes, nous avons programmé une réunion avec le coordinateur des ressources humaines du groupe, la responsable du projet « Approche par les Compétences » et le concepteur informatique qui sera chargé du développement de cette application qui constitue l'outil de gestion à implémenter.

III.1.3. Développement informatique de l'outil de gestion

A ce stade de la recherche nous avons été appelés à jouer un rôle d'expert, dans le cadre duquel nous avons expliqué le contenu et l'objectif du dispositif d'identification des compétences distinctives assistée par les SICRH au concepteur informatique, présenté les informations nécessaires au développement et à l'alimentation de la nouvelle application ainsi que la logique de son fonctionnement en termes de production de rapports et d'aide à la décision. De son côté, le concepteur nous a demandé de lui fournir trois tableaux de synthèse faisant état de toutes les informations nécessaires à l'alimentation de l'application en question (annexe 6 : tableaux de synthèse).

Le premier tableau contient cinq colonnes :

- La première colonne est relative aux logiciels de gestion déployés dans les filiales
- La seconde colonne concerne les différents modules et sous-modules
- La troisième colonne fait état des éléments de compétences par module, sous-module ou logiciel de gestion
- La quatrième colonne se rapporte aux niveaux de compétence (non remplie)
- La cinquième colonne détermine le coefficient de pondération par élément de compétence.

Le second tableau contient les énoncés des coefficients de pondération par élément de compétence, par module, sous-module ou logiciel de gestion.

Sur la base de ces tableaux de synthèse, le concepteur a développé une application informatique qui fonctionne à l'image d'un workflow. Cette application est liée aux bases de données de la société. Elle prévoit l'édition de rapports et contient des outils d'aide à la

décision qui interviennent à différents stades du déroulement de la démarche d'identification des compétences distinctives prévus par le mythe rationnel. Ce nouvel outil de gestion, dont la logique de fonctionnement est déterminée par le dispositif d'identification des compétences distinctives assistée par les SICRH (figure 3.3), vise à supporter tous les acteurs concernés dans la réalisation de leurs rôles dans cette démarche.

Rappelons à ce niveau que la démarche d'identification des compétences portera sur les responsables de fonctions utilisateurs des logiciels de gestion dans les filiales Stibois, Frigan et Carthago Ceramic, et leurs collaborateurs. En d'autres termes, deux niveaux d'utilisateurs seront concernés par cette expérimentation : les responsables filiales et les agents filiales utilisant les logiciels de gestion du groupe.

Afin d'assurer l'implémentation du nouvel outil dans ces trois filiales, nous avons commencé par paramétrer la liste des utilisateurs de logiciels de gestion par filiale, par module et par niveau ou rôle (agent ou responsable filiale). Ainsi, chaque module, sous module ou logiciel de gestion utilisé dans l'une des trois filiales a fait l'objet de la création d'une nouvelle interface au niveau du système développé. Chaque interface ou projet comprend les utilisateurs de l'application en question dans la filiale concernée. Ainsi, dans un même projet figurent trois profils différents :

→ Un responsable siège administrateur de l'application au niveau de la holding. Il s'agit du responsable fonctionnel qui, dans le cadre de notre démarche, sera chargé de l'évaluation de tous les utilisateurs de l'application objet de son expertise dans les trois filiales.

→ Un responsable filiale, responsable de la fonction concernée par l'utilisation du module, sous-module ou logiciel de gestion en question, appelé dans le cadre de l'implémentation du SICD à réaliser son autoévaluation ainsi que l'évaluation de ses subordonnés ou collaborateurs.

→ Un ou plusieurs agents filiale, il s'agit des collaborateurs utilisant l'application en question. Lors de l'implémentation du SICD et dans le cadre de la phase de recensement des compétences, ces individus seront appelés à réaliser leur autoévaluation.

Le nombre d'applications étant de vingt deux, le nombre total d'interfaces créées est de soixante six pour les trois filiales. Il est à noter que faute de disponibilité du concepteur informatique, nous avons joué un rôle actif dans la conception de l'outil. Nous avons ainsi vérifié et actualisé la liste des utilisateurs des logiciels de gestion dans les trois filiales, tirée

de la base de données du logiciel HR Access. Nous avons également nous-mêmes conçu les 66 interfaces et paramétré tous les utilisateurs de logiciels de gestion dans les trois filiales tout en accordant à chacun le rôle qui lui correspond. Cette opération a duré une semaine pendant laquelle notre présence à plein temps au niveau de la holding a été requise. Une nouvelle session a alors été créée et mise à notre disposition par la même occasion afin de nous permettre d'accéder aux systèmes d'information de la société.

Ces projets qui ont permis d'établir le lien entre le module ou logiciel de gestion et ses utilisateurs au niveau du SICD, vont servir d'interface d'accès aux grilles de compétences préconçues conformément aux fiches de compétences, au nombre de 22 (exemple de grille d'évaluation : voir figure 5.1 Grille d'évaluation pour l'utilisation du logiciel HR Access).

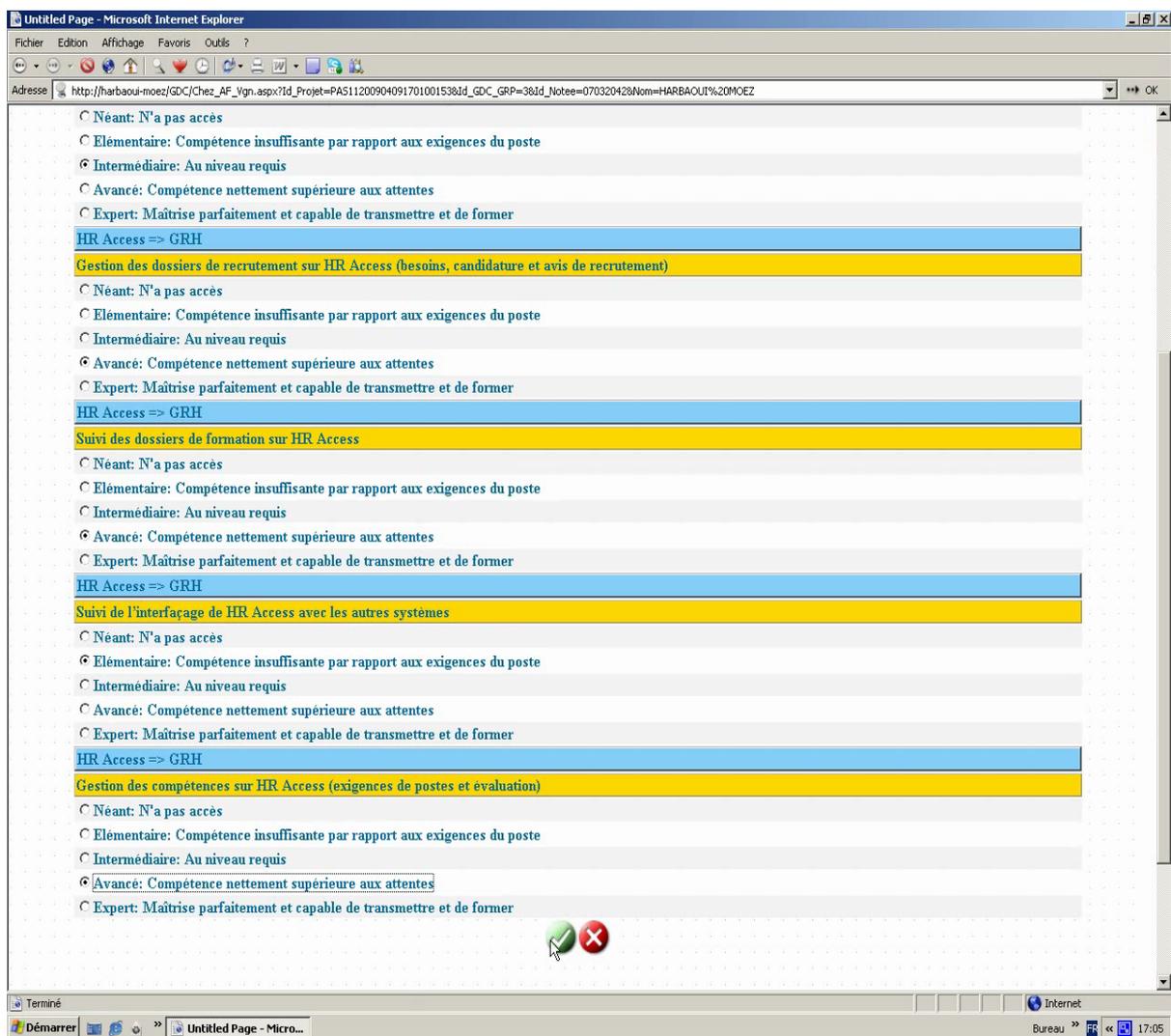


Figure 5.1. Grille d'évaluation pour l'utilisation du logiciel HR Access

III.2. IMPLEMENTATION DU SICD SUIVANT LES PHASES DE LA DEMARCHE D'IDENTIFICATION DES COMPETENCES DISTINCTIVES ASSISTEE PAR LES SICRH

La mise en œuvre du nouvel outil d'identification des compétences distinctives s'est déroulée en cinq phases conformément au dispositif décrit par le mythe rationnel développé au niveau du second chapitre de cette thèse (figure 3.3).

III.2.1 La phase de recensement

Le recensement a porté sur le niveau de maîtrise des éléments de compétences correspondant à chaque utilisateur des logiciels de gestion dans les trois filiales en question et ce à travers la pratique de **l'autoévaluation**.

Le nombre total des utilisateurs de logiciels de gestion au niveau de ces trois filiales étant de 74. Certains de ces utilisateurs ont recours à plus d'un logiciel ou plus d'un module de gestion. Ces utilisateurs peuvent jouer à la fois le rôle de responsable opérationnel _ pour les modules concernant la fonction objet de leur domaine de responsabilité_ et le rôle d'agent filiale pour les modules annexes qu'ils sont appelés à utiliser tels que les modules transversaux (actions, objectifs et réunions) du logiciel Qualipro XL de gestion de la qualité. Par ailleurs, les responsables fonctionnels au niveau de la holding sont au nombre de 8. L'annexe 7 (tableau général d'implémentation du SICD) fournit le détail des utilisateurs par filiale, par module, par rôle et par fonction. Ce tableau qui fonctionne à l'image d'une base de données pour le paramétrage du Système d'Identification des Compétences Distinctives indique le login et mot de passe propre à chaque utilisateur. Intégrés au niveau des messages d'évaluation, ces login et mots de passe permettront aux utilisateurs d'accéder aux grilles d'évaluation qui leurs sont propres. Le login étant composé du nom et prénom de chaque utilisateur concerné. Au niveau de cette thèse, et par souci d'anonymat, nous avons gardé uniquement le prénom et la lettre initiale du nom des individus. En effet, nous avons pris en compte le fait que certains utilisateurs peuvent considérer que l'information relative à leurs niveaux de maîtrise des différents éléments de compétences est personnelle.

Une fois le paramétrage des utilisateurs par filiale, par module et par rôle réalisé et les login et mots de passe propres à chaque utilisateur intégrés, nous avons déclenché avec l'aide du concepteur informatique de la société l'envoi automatique par messagerie interne d'un message à tous les utilisateurs au niveau des trois filiales leur expliquant l'objectif de cette opération d'autoévaluation et la manière dont il faut procéder pour accéder aux grilles

d'autoévaluation (fig.5.1 exemple de grille d'évaluation), en leur fournissant un login et un mot de passe propres à chaque utilisateur (voir annexe 8 message d'autoévaluation).

Un total de 218 messages d'autoévaluation, dont le détail du nombre est résumé par la figure 5.2 ci-dessous, ont ainsi été envoyés dans le cadre de cette phase de recensement

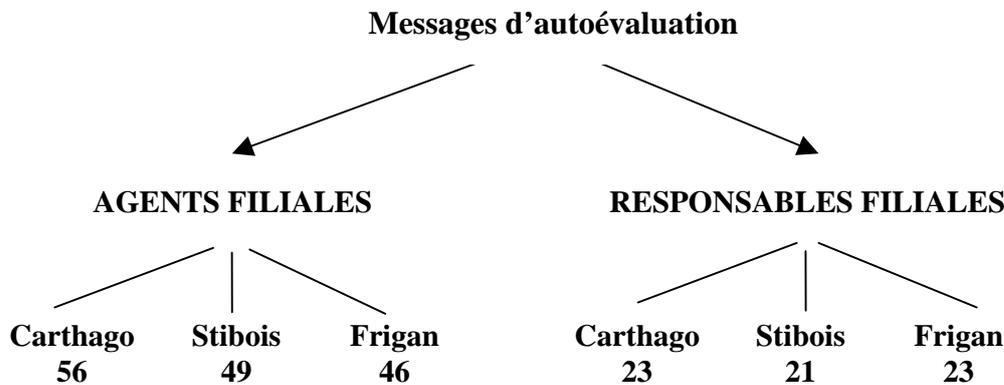


Figure5.2 *Autoévaluations ou évaluations du type A*

Au bout de moins d'une semaine, et avec un effort modéré de suivi et de relances, toutes les grilles d'autoévaluation ont été remplies et validées par les agents et responsables utilisateurs des logiciels de gestion dans les trois filiales objet de cette expérimentation, ce qui nous a permis de déclencher la seconde phase du dispositif.

III.2.2. La phase d'exploration

Cette phase de la démarche qui vise à contrôler l'information issue de la phase précédente, consiste, dans le cadre de cette expérimentation, à procéder à l'évaluation des utilisateurs de logiciels de gestion dans les filiales par leurs supérieurs hiérarchiques respectifs. Ainsi, étant donné que la structure organisationnelle de la société PGH obéit au principe de la double hiérarchie, chaque agent ou collaborateur au niveau des filiales est rattaché à un responsable opérationnel dans la filiale et à un responsable fonctionnel au niveau de la holding, considéré lui-même comme le prolongement de la direction générale et l'expert de référence, responsable de la mise en place des systèmes, de l'assistance, de la formation et du contrôle, (ces derniers sont dans notre cas des administrateurs responsables du fonctionnement des différents modules et logiciels de gestion).

Les agents filiales ont ainsi été évalués par les responsables opérationnels (évaluation type « S ») et par les responsables fonctionnels au niveau de la holding (évaluation type

« D »), qui ont également évalué, dans le cadre de cette phase d'exploration, les responsables opérationnels utilisateurs de logiciels de gestion au niveau des filiales (évaluation type «S »).

L'envoi automatique de 369 courriers électroniques a été déclenché à cette fin, dont 151 destinés aux responsables filiales (voir annexe 8 : Message d'évaluation des agents par les responsables opérationnels) et 218 aux responsables fonctionnels (voir annexe 8 : Message d'évaluation des agents filiales et des responsables opérationnels par les responsables fonctionnels).

A travers le message qui lui a été destiné, chaque responsable opérationnel a été appelé à remplir une grille d'évaluation pour chacun de ses collaborateurs. L'accès à ces grilles se fait moyennant un login et un mot de passe propres au responsable en question, indiqués par le message. Le détail du nombre de ces évaluations est résumé dans la figure 5.3 Ci-dessous

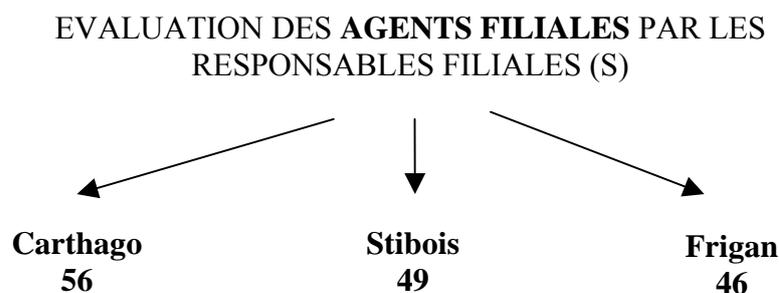


Figure5.3 *Evaluation du type « S » par les responsables opérationnels*

Quant aux responsables fonctionnels, administrateurs des logiciels de gestion, chacun a été appelé à évaluer aussi bien les responsables opérationnels utilisateurs du module ou logiciel de gestion objet de son expertise (évaluation type S figure 5.4) que leurs agents ou collaborateurs (évaluation type D figure 5.5) au niveau des filiales.

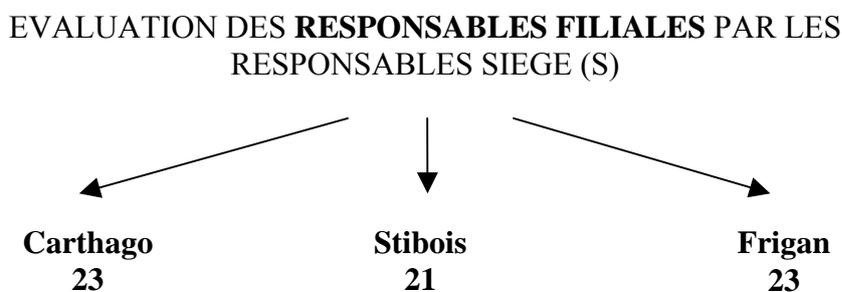


Figure 5.4 *Evaluation du type « S » par les responsables fonctionnels*

**EVALUATION DES AGENTS FILIALES PAR
LES RESPONSABLES SIEGE (D)**

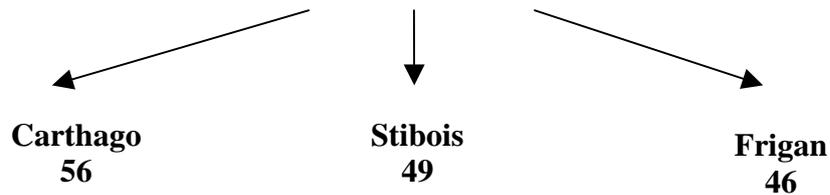


Figure 5.5 *Evaluation du type « D »*

A l'issue de cette opération d'exploration qui a duré deux semaines, un premier type de rapports a été édité. Les notes qui ont été attribuées aux utilisateurs lors des différents types d'évaluations (A, S, D) ont été traduites, dans un premier temps sous forme d'un tableau pour chaque utilisateur. La première colonne de ce tableau mentionne l'identité de la personne notée, la deuxième et troisième colonnes identifient le logiciel et le module ou sous-module objet de l'évaluation, la quatrième colonne indique la liste des éléments de compétence correspondant au déploiement de l'application en question, et les trois dernières colonnes font état des notes attribuées à l'utilisateur concerné dans les trois types d'évaluation. (exemple : voir tableau 5.1 ci-dessous).

NOTEE	Libelle_Logiciel	Libelle_Mod	Libelle_EDC	Autoévaluation A	Evaluation D	Evaluation S
B	FETHI	MFG Pro	Stock			
			Assurer la minimisation des provisions stock	4,00		3,00
			Consulter et vérifier les mouvements et états de stock	4,00		3,00
			Créer et tenir une fiche article	4,00		3,00
			Procéder à la correction des écarts	4,00		3,00
			Réaliser les paramétrages nécessaires au niveau de la fiche article	4,00		3,00
			Saisir les corrections stock suite aux inventaires tournants	4,00		3,00
			Saisir les mouvements de stock	4,00		3,00
			Moyenne Stock	4,00		3,00
		Moyenne MFG Pro		4,00		3,00
		Qualipro XL	Actions			
			Créer une fiche ou une demande d'action	3,00	1,00	2,00
			Exploiter les états de sortie	3,00	1,00	2,00
			Procéder à la réalisation et au suivi de l'efficacité des actions	3,00	1,00	2,00
			Procéder à la validation ou au refus d'une demande d'action	3,00	1,00	2,00
			Moyenne Actions	3,00	1,00	2,00
			Objectifs			
			Déclencher les actions appropriées suite à la non atteinte des objectifs	3,00	1,00	1,00
			Elaborer une fiche objectif	3,00	1,00	1,00
			Exploiter les états de sortie	3,00	1,00	1,00
			Réaliser le suivi du niveau d'atteinte des objectifs	3,00	1,00	1,00
			Moyenne Objectifs	3,00	1,00	1,00
			Réunions			
			Enregistrer les décisions prises et les commentaires	3,00	2,00	1,00
			Exploiter les états de sortie	3,00	2,00	1,00
			Planifier et actualiser l'état des réunions	3,00	2,00	1,00
			Moyenne Réunions	3,00	2,00	1,00

Tableau 5.1 *Exemple de rapport d'exploration 1*

On remarque d'abord que cet utilisateur a recours à deux logiciels de gestion différents sur lesquels il a été évalué, soit MFG Pro et Qualipro XL. Pour le premier logiciel MFG Pro, progiciel d'exploitation, le tableau indique que cet utilisateur est responsable opérationnel au niveau de la filiale en matière de gestion du stock, étant donné qu'il a fait l'objet uniquement de deux types d'évaluation (A et S). Quand au logiciel Qualipro XL, progiciel de management de la qualité, on voit bien que cet individu n'est pas considéré comme un responsable en la matière, il s'agit d'un simple utilisateur de certains modules du logiciel en tant que collaborateur, vu qu'il a fait l'objet de trois évaluations (A, S et D).

Il est à noter que les modules « Actions, « Objectifs », et « Réunions » sont des modules transversaux utilisés notamment par l'ensemble des responsables opérationnels au niveau des filiales. Les responsables de management de la qualité sont les seules personnes évaluées en tant que responsables opérationnels de l'utilisation des différents modules du logiciel Qualipro XL.

L'information issue de la phase d'exploration a également été traduite sous forme graphique de courbes dans un repère dont l'axe des abscisses indique les différents éléments de compétences et l'axe des ordonnées représente les niveaux d'évaluation qui varient entre 0 et 4. A chaque utilisateur correspond un graphique contenant deux ou trois courbes selon son profil d'utilisateur (responsable ou agent). Ainsi, l'ensemble des évaluations des agents filiales a été traduit en trois courbes (A, S et D) alors que les évaluations des responsables opérationnels utilisateurs des logiciels de gestion sont traduites par deux courbes (A et S) (exemple : voir figure 5.6 ci-dessous).

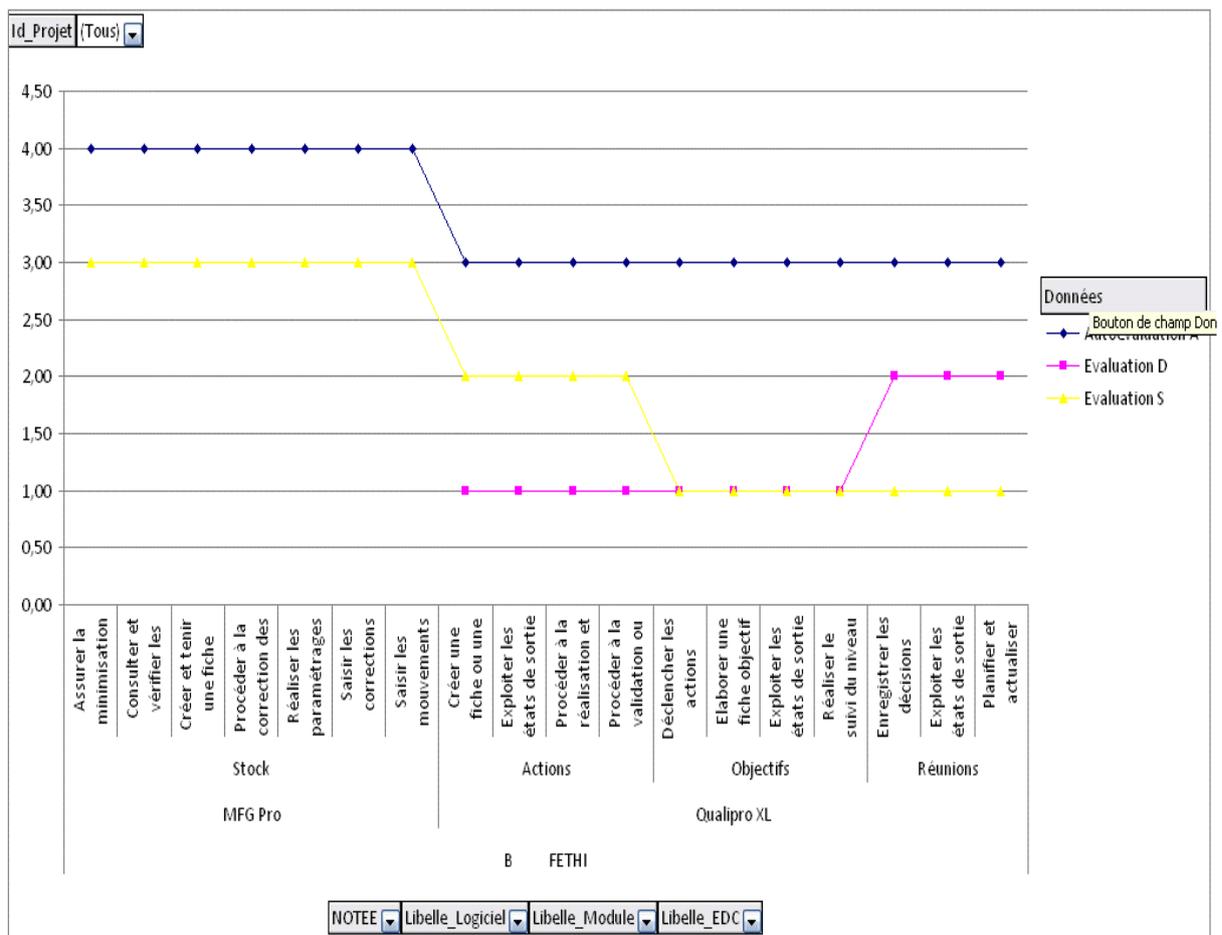


Figure 5.6 *Exemple de rapport d'exploration 2*

A ce niveau, le SICD fonctionne à l'image d'un système d'information de gestion SIG ou encore système de production de rapports. Ces rapports ont la vertu de renseigner d'une manière synthétique sur le niveau de maîtrise des différents modules et logiciels de gestion par les utilisateurs au niveau des filiales. Ils permettent également de repérer les écarts importants et frappants entre les notes attribuées par les différentes sources d'évaluation et de procéder à l'analyse de ces écarts et de leurs causes sous-jacentes en cas de besoin. Néanmoins, ce type de rapports demeure statique et peu interactif, et ne permet pas une prise de décisions concernant les compétences distinctives dans les différentes filiales ni de leurs détenteurs. Rappelons à ce niveau que l'objectif de la démarche consiste à réaliser une classification des compétences et à éditer un référentiel de compétences distinctives sur la base duquel des plans d'actions en termes d'acquisition, de développement, de redéploiement et de protection des compétences distinctives pourraient être réalisés. A ce niveau, a été déclenchée la troisième phase de la démarche.

III.2.3. La phase d'évaluation des options

Dans le cadre de cette phase, ont été introduits les coefficients de pondération permettant d'évaluer le degré de criticité de chaque élément de compétence. En multipliant ces coefficients de pondération par la moyenne des notes attribuées lors des évaluations pour chaque élément de compétence par utilisateur, nous avons obtenu une moyenne pondérée par élément de compétence et par utilisateur.

Rappelons à ce niveau que les coefficients de pondération (CP) varient entre 1 et 3.

CP1 traduit un élément de compétence sans incidences majeures sur la réalisation des objectifs escomptés par le déploiement du module ou du logiciel dans la fonction.

CP2 est attribué aux éléments de compétence basiques pour le déploiement de l'application.

CP3 traduit un élément de compétence critique pour la réalisation des objectifs visés par le déploiement du module ou du logiciel de gestion dans la fonction.

De nouveaux rapports ont à ce stade été édités (voir annexe 9 Rapports d'évaluation des options) traduisant ces différentes valeurs. Le premier type de rapports est sous forme de tableaux dont les trois premières colonnes identifient l'utilisateur, le logiciel et le module, la quatrième colonne liste l'ensemble des éléments de compétence objet de l'utilisation du module, la cinquième colonne indique la moyenne des notes des évaluations par élément de compétence (MN), dans la sixième colonne sont introduits les coefficients de pondération (CP) et la septième et dernière colonne représente la moyenne pondérée par élément de compétence (MP), produit des valeurs de la cinquième et de la sixième colonne. Les lignes sont représentées par les éléments de compétence. Une dernière ligne du tableau indique la moyenne des valeurs pour chaque colonne. Ainsi, pour chaque module on peut relever la moyenne des coefficients de pondération qui pourra servir plus tard dans la phase de classification (tableau 5.2).

NOTEE	Libelle_Logiciel	Libelle_Module	Libelle_EDC	Moy. Évaluations (MN)	Coef. Pond. (CP)	Moy. Pondérée (MP)
B	FETHI					
MFG Pro						
Stock						
			Assurer la minimisation des provisions stock	3,50	3,00	10,50
			Consulter et vérifier les mouvements et états de stock	4,00	2,00	8,00
			Créer et tenir une fiche article	3,50	3,00	10,50
			Procéder à la correction des écarts	3,50	3,00	10,50
			Réaliser les paramétrages nécessaires au niveau de la fiche article	3,50	3,00	10,50
			Saisir les corrections stock suite aux inventaires tournants	4,00	2,00	8,00
			Saisir les mouvements de stock	4,00	3,00	12,00
			Moyenne Stock	3,71	2,71	10,00
			Moyenne MFG Pro	3,71	2,71	10,00
Qualipro XL						
Actions						
			Créer une fiche ou une demande d'action	1,70	1,00	1,70
			Exploiter les états de sortie	1,70	2,00	3,40
			Procéder à la réalisation et au suivi de l'efficacité des actions	2,00	3,00	6,00
			Procéder à la validation ou au refus d'une demande d'action	1,30	1,00	1,30
			Moyenne Actions	1,68	1,75	3,10
Objectifs						
			Déclencher les actions appropriées suite à la non atteinte des objectifs	1,70	3,00	5,10
			Elaborer une fiche objectif	1,70	1,00	1,70
			Exploiter les états de sortie	1,70	2,00	3,40
			Réaliser le suivi du niveau d'atteinte des objectifs	1,70	2,00	3,40
			Moyenne Objectifs	1,70	2,00	3,40
Réunions						
			Enregistrer les décisions prises et les commentaires	2,00	3,00	6,00
			Exploiter les états de sortie	1,70	2,00	3,40
			Planifier et actualiser l'état des réunions	2,00	2,00	4,00
			Moyenne Réunions	1,90	2,33	4,47
			Moyenne Qualipro XL	1,75	2,00	3,58

Tableau 5.2 Exemple de rapport d'Evaluation 1

Les trois dernières colonnes ont également été traduites sous forme de courbes dont l'axe des abscisses liste les éléments de compétences et l'axe des ordonnées traduit une échelle numérique des valeurs MN, CP et MP (voir figure 5.7 ci-dessous).

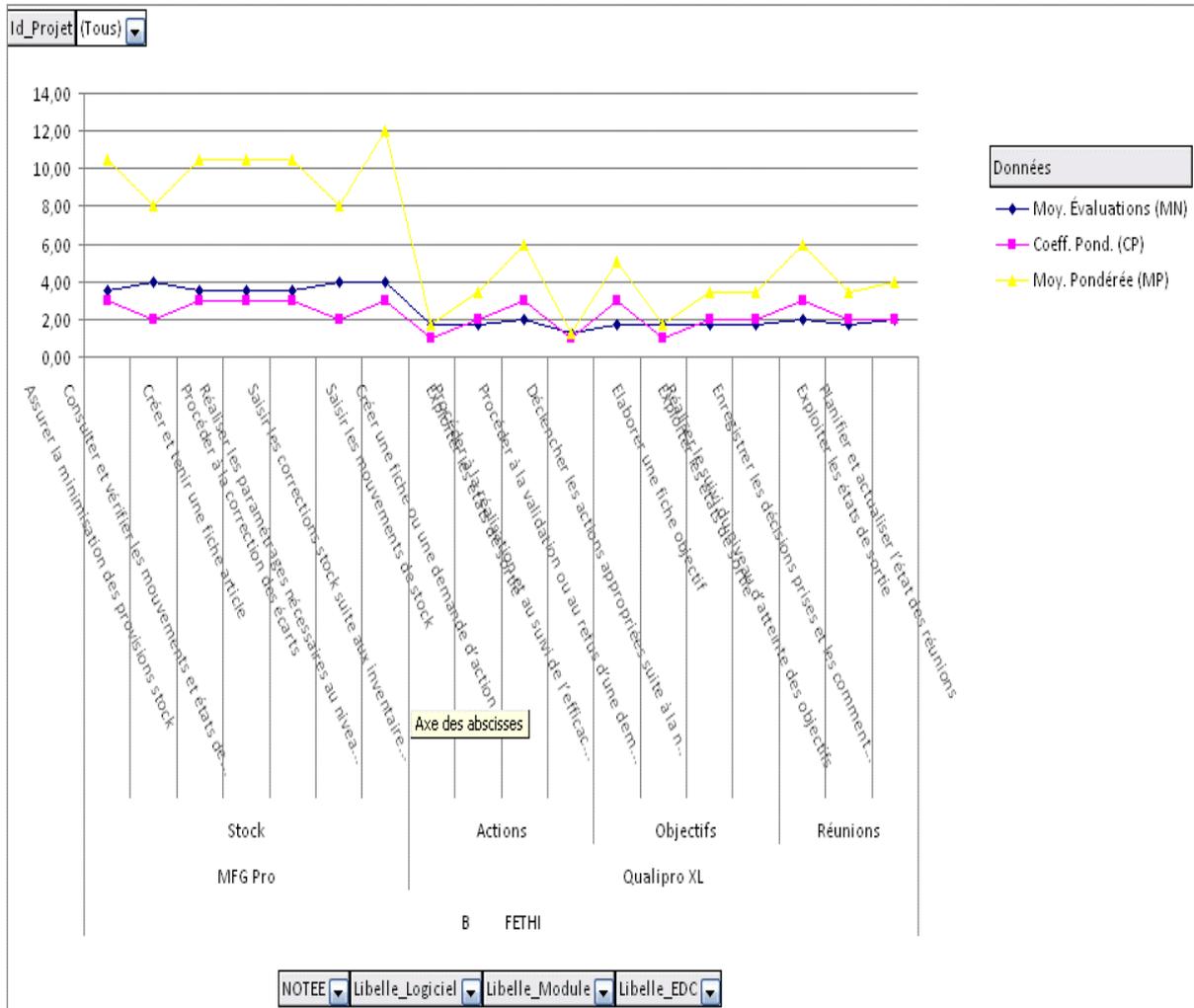


Figure 5.7 *Exemple de rapport d'Evaluation 2*

La moyenne pondérée par élément de compétence, valeur qui renseigne aussi bien sur le niveau de maîtrise par utilisateur que sur le degré de criticité de l'élément de compétence, fera l'objet d'un intérêt particulier dans la phase de classification des compétences.

III.2.4. Phase de classification des compétences : présentation des résultats de la recherche

Tel que prévu lors de la construction de notre mythe rationnel, cette phase est réalisée via une méthode actuariale supportée par le recours au SICD. Bien qu'elle aurait pu être complétée par une synthèse clinique, cette méthode s'est avérée la plus appropriée pour le cas de l'entreprise PGH étant donné le manque de disponibilité de la direction générale. C'est la flexibilité d'usage permise par le Système d'Identification des Compétences Distinctives

développé à l'occasion de l'opérationnalisation du dispositif de recherche qui nous a permis de réaliser, dans un même tableau de bord, la classification des compétences distinctives ainsi que de leurs détenteurs, les compétences clés. Ainsi, et à travers une analyse de la signification des valeurs de moyennes pondérées, nous avons pu distinguer les trois intervalles de moyennes pondérées qui ont constitué notre référentiel des compétences relatives à l'utilisation des logiciels de gestion à savoir [1, 6[; [6, 9[et [9, 12] (annexe 10 : Référentiel des compétences relatives à l'utilisation des logiciels de gestion dans trois filiales de l'entreprise PGH). Une grille de lecture s'avère à ce niveau indispensable pour faciliter l'interprétation des résultats présentés par ce tableau de bord (voir figure 5.8 ci-dessous)

Intervalle de moyenne pondérée 1-6/6-9 ou 9-12			
Nom de l'utilisateur	Eléments de compétences	Moyenne pondérée (MP)	
Logiciel de gestion	Module X	Elément de compétence 1	x
		Elément de compétence 2	y
		Elément de compétence n	z
	Moyenne module X		$\bar{x} = x + y + z / n$
	Module Y	Elément de compétence 1	x'
Elément de compétence 2		y'	
Elément de compétence n'		z'	
Moyenne module Y			$\bar{x}' = x' + y' + z' / n'$
Moyenne logiciel		$\bar{x} + \bar{x}' / 2$	

Figure 5.8 Grille de lecture du référentiel de compétences

Les caractéristiques propres aux compétences contenues dans chacun de ces trois intervalles seront détaillées dans ce qui suit puis résumées dans un tableau récapitulatif (tableau 5.3 : Tableau récapitulatif de la classification des compétences).

III.2.4.1. Intervalle de moyenne pondérée [9, 12]

Rappelons que la moyenne pondérée par élément de compétence (MP) est le produit de la moyenne des notes d'évaluation (MN) et du coefficient de pondération (CP), que les

coefficients de pondération varient entre 1 et 3 et que les notes d'évaluation varient entre 0 et 4.

Ainsi, pour être inscrit dans la première extrémité de cet intervalle, il faut avoir une moyenne des notes d'évaluation au moins égale à 3 ($MN \geq 3$) dans un élément de compétence au coefficient de pondération $CP=3$. C'est-à-dire avoir un niveau avancé, nettement supérieur aux attentes, dans une compétence critique pour la réalisation des objectifs de la fonction.

La seconde extrémité de l'intervalle traduit une moyenne des notes évaluations $MN=4$, niveau expert, traduisant une maîtrise parfaite et une capacité de transmission et de formation reconnues dans un élément de compétence critique, au $CP=3$.

Sur ce, les individus classés dans ce premier intervalle sont les utilisateurs dont la moyenne des notes varie entre 3 et 4 dans des éléments de compétence jugés critiques pour la réalisation des objectifs de la fonction dans laquelle le module ou logiciel de gestion en question est déployé. Ces individus ayant des capacités critiques pour la réalisation des objectifs de l'entreprise détiennent des compétences distinctives et constituent ainsi les compétences clés ou « maillons forts » en matière d'utilisation des logiciels de gestion dans les trois filiales objet de notre niveau d'analyse. Des plans d'actions en termes aussi bien de capitalisation des savoirs détenus par ces utilisateurs que de redéploiement encore plus ciblé et efficace de leurs capacités peuvent être envisagés par les gestionnaires sur la base de cette classification.

L'annexe 10 ; Intervalle [9,12] traduit d'une manière exhaustive cette première classe d'utilisateurs par ordre alphabétique. Cependant des sélections peuvent être opérées à travers des tris par individu, par logiciel ou par module, permettant d'avoir une vision encore plus synthétique et ciblée selon les besoins du gestionnaire.

III.2.4.2. Intervalle de moyenne pondérée [6, 9]

Au niveau de la première extrémité de cet intervalle, sont classés les individus ayant une moyenne pondérée $MP \geq 6$, c'est-à-dire soit une moyenne des notes $MN=3$ (niveau avancé) dans une compétence basique pour le déploiement du logiciel ($CP=2$), soit une moyenne des notes $MN=2$ (niveau intermédiaire, « au niveau requis ») dans un élément de compétence critique au coefficient de pondération $CP=3$,

Au niveau de la seconde extrémité, on retrouve les utilisateurs de logiciels de gestion à la moyenne pondérée $MP < 9$, c'est-à-dire les individus ayant une moyenne des notes

d'évaluation $MN < 3$ dans des éléments de compétence critiques au coefficient de pondération $CP=3$.

Il est à noter qu'au niveau de cet intervalle on peut également repérer des utilisateurs reconnus experts, $MN=4$, dans des éléments de compétence basiques pour le déploiement de l'application en question, au coefficient de pondération $CP=2$.

L'analyse de cet intervalle, confrontée aux besoins de l'entreprise et à l'évolution de son environnement, peut mener les gestionnaires à des pistes très intéressantes notamment en termes de développement des compétences des individus placés à proximité de la seconde extrémité, les faisant ainsi évoluer à la classe des compétences clés et ce à travers un procédé d'apprentissage organisationnel. Des séances d'apprentissage en ligne peuvent également être organisées dans le but de profiter de l'expertise des utilisateurs maîtrisant parfaitement certaines compétences basiques pour le déploiement des différents logiciels de gestion et d'améliorer les compétences du reste des utilisateurs.

L'annexe 10, Intervalle $[6,9[$ représente cette seconde classe, exposant par ordre alphabétique les individus appartenant à cet intervalle, ainsi que leurs moyennes pondérées par élément de compétence, par module et par logiciel de gestion. Il est toujours possible d'opérer des sélections à travers des tris selon les besoins de l'entreprise et des gestionnaires.

III.2.4.3. Intervalle de moyenne pondérée $[1,6[$

Cette classe regroupe les utilisateurs ayant des moyennes pondérées supérieures ou égales à 1 et strictement inférieures à 6 dans certains éléments de compétence.

Ainsi, la première extrémité de cet intervalle regroupe les individus ayant une moyenne des notes $MN=1$ dans des éléments de compétence au coefficient de pondération $CP=1$ traduisant des éléments de compétence sans incidences majeures sur la réalisation des objectifs de la fonction.

La seconde extrémité regroupe les utilisateurs ayant une moyenne des notes $MN < 3$ dans des éléments de compétence basiques au coefficient de pondération $CP=2$ ou ayant une moyenne des notes $MN < 2$ dans des éléments de compétence critique au coefficient de pondération $CP=3$.

Généralement, les utilisateurs qui font partie de cette classe ont des moyennes de notes d'évaluation faibles dans certains éléments de compétence, spécifiés dans le tableau de bord et trouvent donc des difficultés dans l'utilisation du logiciel de gestion en question.

L'entreprise doit à ce niveau intervenir et mettre en place des plans d'action en termes aussi bien de formation et d'apprentissage en ligne pour pallier à ces lacunes et rehausser le niveau des employés, que de redéploiement pour les individus qui font preuve de meilleures compétences dans d'autres domaines.

L'annexe 10 ; Intervalle [1, 6[fait état de l'ensemble des individus appartenant à ce troisième intervalle, ainsi que la moyenne pondérée par élément de compétence.

Il est à noter que certains utilisateurs peuvent figurer dans plus d'une classe. On dit alors qu'ils ont des niveaux de maîtrise différents d'un logiciel à l'autre ou d'un élément de compétence à l'autre. De tels aspects seront abordés plus en détail au niveau du chapitre relatif à la discussion des résultats.

Le tableau 5.3 ci-dessous permet d'avoir une idée synthétique sur les trois classes qui constituent le tableau de bord final, leurs caractéristiques respectives ainsi que des propositions de plans d'actions qui peuvent s'ensuivre. Ces plans d'actions seront abordés plus en détail dans le chapitre discussion des résultats.

	Classe 1	Classe 2	Classe 3
Intervalle de Moyennes Pondérées MP = MN x CP	[9, 12]	[6, 9[[1, 6[
Description	CP = 3 3 ≤ MN ≤ 4	CP = 3 ; 2 ≤ MN < 3 CP = 2 ; 3 ≤ MN ≤ 4	CP = 3 ; MN < 2 CP = 2 ; MN < 3 CP = 1 ; 1 ≤ MN ≤ 4
Caractéristiques	Compétences clés	Potentiel à développer	Maillons faibles
Esquisses de plans d'action	- Capitalisation du savoir -Redéploiement plus judicieux	- Développement des compétences - Capitalisation du savoir	- Formation -Redéploiement

Tableau 5.3 *Tableau récapitulatif de la classification des compétences*

III.2.5. La phase de diffusion du référentiel de compétences

Lors de la construction du mythe rationnel au niveau du second chapitre, nous avons souligné le rôle de l'intranet RH dans la diffusion du référentiel des compétences ainsi que

son actualisation via la fonctionnalité du libre service ressources humaines permise par cet outil. L'Intranet RH étant un outil disponible dans l'entreprise PGH et présent dans toutes ses filiales, la diffusion des résultats de cette démarche d'identification des compétences distinctives relatives à l'utilisation des logiciels de gestion est tout à fait possible et faisable dans le cadre de cette entreprise. Cette dernière étape de la démarche est très importante pour deux principales raisons. D'abord elle permet à chaque utilisateur concerné par la classification de prendre conscience de ses forces et faiblesses en matière d'utilisation de logiciels de gestion et de concevoir un plan de développement lui permettant d'améliorer son classement. Une telle transparence permet également aux responsables de fonctions et chefs de projets d'avoir une idée complète et précise sur l'ensemble des compétences disponibles dans l'organisation, ce qui minimise les risques d'erreurs d'affectation et fait gagner du temps à l'organisation qui, en l'absence de cette base de données générale des compétences, pourrait chercher à acquérir des compétences qui sont déjà disponibles. Cette classification permet ainsi la réussite des projets par le redéploiement ciblé et créatif du portefeuille de compétences.

CONCLUSION

Dans ce chapitre ont été regroupées les trois dernières phases du processus de recherche-intervention avec conception et implémentation d'outil de gestion, décrivant l'essentiel de l'opérationnalisation du mythe rationnel sur le terrain. Dans le cadre de la phase expérimentale (troisième phase du processus), a été réalisé le premier contact avec le terrain moyennant la technique de l'entretien non-directif de négociation qui a permis d'introduire le changement que nous avons l'intention d'opérer à travers notre intervention. L'intervention a ainsi été approuvée par le responsable qui a souligné que l'entreprise PGH souffre d'ores et déjà d'un manque de méthodologie claire d'identification de ses compétences et a ainsi confirmé empiriquement l'existence du problème que nous avons perçu à partir de la littérature. Dans le cadre d'un second entretien non directif, et conformément à la phase de définition d'un ensemble simplifié de logiques d'action, nous avons proposé au responsable du projet APC un plan d'intervention en termes de niveau d'analyse (identification des compétences relatives à l'utilisation des logiciels de gestion) et nous avons spécifié un champ d'intervention (3 filiales du groupe). Afin de concevoir l'outil de gestion qui permettra d'opérationnaliser le mythe rationnel préconstruit, nous avons, dans le cadre du processus de changement, commencé par extraire et structurer les informations nécessaires à l'alimentation du nouveau SIRH. Ainsi, à travers la technique des entretiens non-directifs associée à l'analyse documentaire, vingt deux

fiches de compétences relatives à l'utilisation des logiciels de gestion ont été élaborées, correspondant chacune à une application spécifique à l'un des logiciels déployés au niveau des filiales. Trois niveaux de pondération pour chaque application ont été formulés. A chaque élément de compétence contenu dans les fiches de compétences a été associé le coefficient de pondération correspondant. Cinq niveaux d'évaluation des compétences ont enfin été considérés. Ces informations ont permis de procéder au développement informatique du nouvel outil d'identification des compétences distinctives dont l'implémentation dans le cadre des trois filiales objet de notre intervention a été réalisée conformément à la démarche prévue par le dispositif d'identification des compétences distinctives assistée par les SICRH (figure 3.3). Ainsi, dans les deux premières phases de cette démarche d'identification des compétences (le recensement et l'exploration), nous avons eu recours à la technique d'évaluation du personnel qui a permis d'évaluer le niveau de maîtrise de chaque utilisateur pour les différents éléments de compétences dont il est concerné et par différentes sources d'évaluation. A travers l'introduction des coefficients de pondération, et dans la troisième phase de la démarche (évaluation des options), nous avons considéré la moyenne des notes d'évaluation pour chaque utilisateur et par élément de compétence, multipliées par le coefficient de pondération correspondant, ces notes ont acquis plus de sens. Une première classification des compétences par fonction est alors devenue possible à travers le recours aux rapports dynamiques et interactifs édités à l'issue de cette phase. Profitant de la flexibilité d'usage permise par ces rapports d'aide à la décision, nous avons classé les moyennes pondérées obtenues par les utilisateurs sous trois intervalles regroupant chacun une catégorie d'individus, et construit ainsi un référentiel de compétences relatives à l'utilisation des logiciels de gestions dans l'entreprise PGH, notre résultat de recherche, qui se présente sous forme de tableau de bord dynamique. Ces résultats ainsi que les conditions de déroulement de cette intervention sur le terrain seront discutés dans le chapitre suivant.

CHAPITRE V

Discussion : Déroulement de l'intervention et résultats de la recherche

INTRODUCTION

I. CONDITIONS DE DEROULEMENT DE L'INTERVENTION DANS L'ENTREPRISE PGH

I.1. LES CONDITIONS DE LA CONCEPTION DU SICD SUR LE TERRAIN

I.1.1 Les fiches de compétences au service de la transversalité des structures

I.1.1.1. Fiches de postes vs fiches de compétences : document adapté à l'identification des compétences

I.1.1.2. Fiches de compétences et transversalité organisationnelle

I.1.2 Les conditions de développement du SICD

I.1.3. Le CMMi : modèle d'évaluation du niveau de maturité du projet de développement du SICD

I.1.3.1. Définition et principes du CMMi

I.1.3.2. Les niveaux de maturité

I.1.3.3. Niveau de maturité du projet de développement du SICD

I.2. L'IMPLEMENTATION DU SYSTEMES D'IDENTIFICATION DES COMPETENCES DISTINCTIVES

I.2.1. Les phases de recensement des compétences et d'exploration des options

I.2.2. L'évaluation du personnel : Outil pivot pour l'identification des compétences clés

I.2.3. Phase d'évaluation des options

II. DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

II.1. PROPOSITIONS DE PLANS D' ACTIONS SUR LA BASE DE LA CLASSIFICATION DES COMPETENCES

II.1.1. Proposition de plans d'actions pour la gestion des compétences clés

II.1.2. Proposition de plans d'actions pour la gestion du potentiel de développement

II.1.3. Proposition de plans d'actions pour la gestion des maillons faibles

CONCLUSION

INTRODUCTION

Comme le déclare Hatchuel 2000, « *un modèle scientifique est clairement un mythe rationnel, mais tous les mythes rationnels n'ont pas nécessairement la précision d'un modèle scientifique.* » Selon les termes de cet auteur, les mythes rationnels sont par définition « *des concepts limités du monde et d'autrui, qui favorisent une dynamique de l'action collective parce qu'ils expriment un savoir novateur et donc une nouvelle perception des relations.* » Toutefois, l'action collective étant le produit d'interactions entre des savoirs et des relations, elle ne peut être totalement planifiée. Celle-ci n'étant par nature que partiellement prévisible, on ne peut préconiser à l'aspect définitif du mythe rationnel. Dès lors, les mythes rationnels sont appréhendés par ce même auteur comme « *la classe des récits qui peuvent être révisés par celui qui les produit ou par quelqu'un d'autre dans le cadre de relations pensables et possibles.* » A travers cette définition, l'auteur insiste sur l'aspect évolutif et non définitif des essais de « rationalisation », qui constitue une condition sine qua non de l'action collective. Ainsi, et comme le soulignent Hatchuel et Molet 1985 repris par David 2000, « *les modèles rationnels sont un moyen de concevoir des comportements idéalisés _des mythes rationnels_ dans des situations structurées. Ils ne sont pas d'abord destinés à être implémentés ni appliqués : ils constituent une référence par rapport à laquelle l'analyste confronte les comportements observés de certains acteurs. » Un mythe rationnel constitue alors un cadre de réflexion autour duquel se construit l'intervention du chercheur, et qui est sensé être perfectionné au fur et à mesure de son avancement.*

Revenant à notre mythe rationnel représenté par la figure 3.3, qui décrit cinq phases de la démarche d'identification des compétences distinctives assistée par les systèmes d'information et de communication ressources humaines (le recensement, l'exploration, l'évaluation des options, la classification et la diffusion du référentiel des compétences distinctives), faisant intervenir trois niveaux de gestion (opérationnel, tactique et stratégique) et différents types de systèmes d'information et de technologies de communication (STT, SIG, SAD, SAPD et Intranet RH). A l'occasion de la confrontation de notre mythe rationnel aux spécificités de notre terrain de recherche, nous nous sommes bien rendu compte de l'aspect idéalisé de ce cadre conceptuel décrit au départ. En effet, tout le processus de pilotage du changement a été caractérisé par des interactions avec les acteurs au niveau du terrain qui ont mené dans certaines occasions à une co-production de la connaissance, voire même à la modification de certains aspects du déroulement de la démarche prévus par notre mythe

rationnel. Ces aspects feront l'objet de la première section de ce chapitre. La seconde section portera sur la discussion des résultats de la recherche.

I. CONDITIONS DE DEROULEMENT DE L'INTERVENTION DANS L'ENTREPRISE PGH

I.1. LES CONDITIONS DE LA CONCEPTION DU SICD SUR LE TERRAIN

Le mythe rationnel décrit par la figure 3.3 est un dispositif d'identification des compétences distinctives assistée par les SICRH dont l'application sur le terrain est sensée permettre à l'entreprise de profiter des vertus des systèmes d'information et des technologies de communication appliqués au champ de la gestion des ressources humaines pour identifier ses compétences distinctives d'un manière précise et dans des délais acceptables. Pour ce faire, l'entreprise guidée par la logique qui sous-tend ce dispositif, doit procéder dans un premier temps à la conception de l'outil de gestion qui lui permettra d'opérationnaliser cette démarche. Cette opération de conception a constitué la première grande étape du processus de changement après avoir spécifié le champ d'intervention et le niveau d'analyse.

En effet, dans une phase d' « intervention et d'interaction » (3^{ème} phase du processus de recherche intervention), nous avons tâché de confronter les données issues du terrain avec la façon dont notre mythe rationnel préconstruit conçoit la démarche d'identification des compétences distinctives. Nous avons noté l'existence d'une équipe chargée de la réalisation du projet « Approche par les Compétences » qui vise à élaborer un référentiel de compétences général pour tout le groupe. Nous avons également noté que, pour la réalisation de ce projet, cette équipe n'a pas prévu le recours aux Systèmes d'Information Ressources Humaines, étant donné que l'essentiel de la démarche se déroule sous forme d'entretiens présentiels avec les individus concernés par l'identification. L'outil de base utilisé dans la mise en œuvre du projet APC étant les fiches de compétences dont l'objectif est de décrire l'ensemble des éléments de compétences qui composent chacune des compétences spécifiques du groupe. Et à travers des négociations menées à ce stade de l'intervention, nous avons pu spécifier notre champ d'intervention qui porte sur « les compétences relatives à l'utilisation des logiciels de gestion » ainsi que notre niveau d'analyse : « les utilisateurs de logiciels de gestion » dans trois filiales du groupe étant donné que ce type de compétences était jusque là appréhendé comme des compétences communes considérées d'une manière globale. C'est à cet égard qu'a eu lieu la première déformation de notre mythe rationnel, par définition révisable. En effet, dans notre description de la phase de recensement des compétences (première étape de

la démarche d'identification des compétences distinctives assistée par les SICRH), nous avons mis en relief le double rôle des opérationnels qui consiste, dans un premier temps, à fournir des renseignements relatifs aux éléments de compétences dont dispose chaque individu, et dans un second temps, à préciser son niveau de maîtrise de chaque élément de compétence à travers les systèmes d'information dits opérationnels. Toutefois, dans l'entreprise PGH, les employés au niveau des filiales ayant été jugés, par les responsables du projet APC, incapables de formuler les éléments de compétences dont ils disposent, nous avons dû adapter notre démarche à cette réalité du terrain et élaborer ainsi des fiches de compétences faisant état des différents éléments de compétences relatives à l'utilisation des logiciels de gestion. Le recensement a porté uniquement sur l'autoévaluation par chaque utilisateur de son niveau de maîtrise des éléments de compétences qu'il est appelé à mettre en œuvre à travers des grilles d'évaluation.

I.1.1 Les fiches de compétences au service de la transversalité des structures

I.1.1.1. Fiches de postes vs fiches de compétences : document adapté à l'identification des compétences

L'utilisation des logiciels de gestion ayant été considérée comme une compétence commune, l'équipe du projet APC n'a pas prévu l'élaboration de fiches de compétences pour la détailler. Toutefois, vu le nombre important de logiciels et de modules intégrés qui servent les différentes fonctions dans toutes les filiales du groupe, nous avons jugé pertinent de décliner ce type de compétences en compétences spécifiques qui méritent d'être détaillées et identifiées d'une manière précise afin de dégager des plans d'actions permettant de tirer un maximum de profit des systèmes d'information de l'entreprise PGH dont la mise en place a sans doute constitué un investissement coûteux. L'intérêt de considérer ce type de compétences comme niveau d'analyse se manifeste davantage si l'on considère la relation entre l'intégration des systèmes d'information et la performance qui a été mise en évidence par une multitude de travaux de recherche qualitatives et quantitatives (Kalika 2002 ; EL Amrani, Rowe, Bidan, Geoffrey-Maronnat et Marciniak 2006). Pour ce faire, nous avons commencé par élaborer des fiches de compétences suivant le modèle disponible dans l'entreprise PGH. Ces fiches de compétence sont composées de sept rubriques que nous avons classées comme suit :

- 2 rubriques pour l'identification de la compétence : le libellé court et l'énoncé général de la compétence.

- 3 rubriques contextuelles dont le but est de renseigner l'utilisateur de la fiche de compétence sur les conditions du déploiement de cette compétence, les supports sur lesquels elle est appliquée et les objectifs escomptés par sa mobilisation. Il s'agit des rubriques champ d'application, contexte de réalisation et impact et résultats attendus.
- 2 rubriques destinées à détailler les éléments de compétence spécifiques à sa mobilisation ainsi que les compétences générales mobilisées par la même occasion.

Bien qu'elles revêtent des structures différentes, la fiche de compétence, outil de base de notre démarche d'identification des compétences nous rappelle la fiche de poste, document résultant de l'analyse du travail, une pratique considérée comme préliminaire à toutes les activités de la gestion des ressources humaines. Alors pourquoi avoir eu recours à des fiches de compétences et non pas à des fiches de poste dans notre intervention, et quel est l'intérêt des fiches de compétences pour notre cadre d'analyse ?

Rappelons d'abord la structure d'une fiche de poste telle que décrite par C. Lévy-Leboyer 2002. Une fiche de poste est généralement constituée de six rubriques. La première rubrique permet d'identifier le poste de travail : son intitulé, le lieu du travail etc. La seconde rubrique décrit les objectifs précis du poste et sa situation dans l'organisation. La troisième rubrique décrit les responsabilités du titulaire du poste ou de la fonction. La quatrième rubrique concerne la relation du titulaire du poste avec d'autres personnes. La cinquième rubrique se rapporte aux conditions physiques du travail et la dernière rubrique décrit les conditions de rémunération et de promotion.

On remarque ainsi que dans le cadre de cette logique de poste de travail, le raisonnement se fait en termes de titulaire du poste. Ainsi, chaque personne est sensée occuper un poste bien déterminé, identifiables au niveau de l'organigramme de l'entreprise, avoir un certain degré de maîtrise des tâches décrites dans la fiche de poste et disposer des traits et des aptitudes requis, sur la base desquels elle sera évaluée. En d'autres termes, dans le cadre de cette logique, la personne correspond à un poste appartenant à une fonction ou à un département, placé dans une structure bien déterminée, traduite par un organigramme et caractérisée par sa stabilité dans le temps. D'où le caractère figé et immuable de cette logique qui préserve le cloisonnement entre les postes et les domaines d'activité, et qui devient dysfonctionnelle dès lors que l'on considère l'entreprise comme un portefeuille de

compétences identifiables, mobiles et mobilisables, que l'on combine et recombine dans le but de la réalisation des objectifs de l'entreprise en termes de réactivité, de créativité et d'innovation (Jameux et Khedhaouria 2009).

I.1.1.2. Fiches de compétences et transversalité organisationnelle

Cette logique de compétences devient d'autant plus pertinente lorsqu'on tient compte des évolutions qui touchent à la structure des organisations dans lesquelles la rigidité de la structure pyramidale au caractère hiérarchico-fonctionnel cède la place à une tendance croissante de flexibilité concrétisée par des formes d'organisations par projets à l'image de ce que Miles et Snow 1995 désignent par « structure sphérique » permettant la rotation des ressources et des compétences d'une manière agile dans le but de les mobiliser au profit de la réalisation des objectifs de la firme et de réaliser ainsi un optimum de flexibilité organisationnelle dans un environnement en changement constant (Tarondeau 1999 ; Tienari et Tainio 1999 ; Hatum et Pettigrew 2006). C. Lévy-Leboyer P. 249 reconnaît ces évolutions et souligne que « *l'encadrement doit, de plus en plus souvent, gérer des équipes de projet dont la durée de vie est fonction de la mission qu'elles doivent mener à bien.* » A cet égard, certains auteurs introduisent le terme « *analyse stratégique des postes* » qui permet de tenir compte des évolutions prévues du poste de travail (Sneider et Konz 1989 repris par Lévy-Leboyer 2002), mais encore faut-il que les changements et les évolutions de l'environnement soient prévisibles, chose qui est loin d'être garantie dans un contexte de globalisation et de mondialisation de la compétitivité.

Placée dans ces conditions, le recours aux fiches de poste ne permet plus à l'entreprise d'être réactive, contrairement aux fiches de compétence dont le caractère transversal permettant la conjugaison et la recombinaison des compétences est plus approprié dans un contexte où le contenu et les exigences des postes ne cessent d'évoluer et les contours des emplois deviennent de plus en plus éphémères. Le concept de transversalité étant défini par El Amrani 2008 comme « *toute approche ou mode de fonctionnement où une représentation de l'entreprise et de son environnement en processus prend le pas sur une représentation hiérarchique* ». Faisant référence à l'importance des processus dans cette vision transversale de la firme, par opposition à la structure pyramidale à l'origine de la logique poste de travail, El Amrani, Rowe, Bidan, Geoffrey-Maronnat et Marciniak 2006, soulignent que « *le processus décrit des modes d'action alors que la structure hiérarchico-fonctionnelle indique les structures de pouvoir et de responsabilité* ». Dans cette perspective, l'entreprise a intérêt à

s'appréhender comme un portefeuille de compétences identifiables et mobilisables dont il faut profiter pour renforcer son potentiel compétitif.

A cet égard, El Amrani 2008 rejoint notre réflexion sur l'idée de la congruence entre l'architecture systèmes d'information et l'approche dans laquelle s'inscrit l'entreprise (tableau 3.1 : architecture SI et courant de pensée stratégique), et souligne que « *l'adoption de l'ERP [...] est venue supporter un mouvement de décloisonnement des services pour atteindre une meilleure efficacité globale* ». Il ajoute « *la transversalité vient améliorer les niveaux de réaction et d'adaptation de l'entreprise vis-à-vis de son environnement* ». Faisant référence au contrôle de l'information dans le cadre d'une structure transversale servie par un système d'information intégré, ce même auteur souligne que « *dans les structures transversales, l'information n'est plus contrôlée par la hiérarchie, elle est plutôt partagée par les exigences du travail lui-même ce qui valorise les échanges entre les acteurs et les unités opérationnelles, les plus proches des réalités quotidiennes* ».

Revenant au déroulement de notre intervention dans l'entreprise PGH, ayant compris la pertinence du recours à l'outil fiches de compétences et sa cohérence avec l'approche qui sous-tend notre recherche (l'approche par les compétences), et dans une logique de co-production de la connaissance issue de notre interaction avec l'équipe du projet APC et avec les responsables fonctionnels reconnus comme les experts de référence en matière de logiciels de gestion, nous avons procédé dans un premier temps à l'élaboration de vingt deux fiches de compétences spécifiques à l'utilisation des logiciels de gestion dans lesquelles nous avons recensé notamment tous les éléments de compétence relevant de l'utilisation de chacune des applications des logiciels de gestion déployés dans les filiales de l'entreprise PGH (annexe 5 fiches de compétences). Dans cette opération, la responsable du projet APC a joué un rôle actif de coordination étant donné la charge de travail importante et la non disponibilité des responsables fonctionnels chargés des différents logiciels de gestion. Il a fallu six semaines pour la réalisation des entretiens, leur transcription sous forme de fiches de compétences et leur validation auprès de ces mêmes responsables. Les informations contenues dans ces fiches de compétences ont constitué la base de la réalisation de cette étape de conception.

Notre objectif étant l'identification des compétences distinctives nous ne nous sommes pas contentés d'un recensement des éléments de compétence. Nous avons dans un second temps conçu des coefficients de pondération allant de 1 à 3 dont nous avons formulé les énoncés d'une manière spécifique à chaque application, et ce afin de garantir un meilleur degré de précision de la part des administrateurs de ces applications appelés à attribuer à

chaque élément de compétence qui relève de leurs domaines de responsabilité respectifs la pondération qui lui correspond (voir annexe 6 Tableaux de synthèse). Ceci nous a permis de réaliser une première classification des éléments de compétences selon leur degré de criticité par rapport à la réalisation des objectifs de la fonction dans laquelle ils sont déployés. Sachant que les éléments de compétences qui ont la pondération la plus élevée sont les plus distinctifs.

I.1.2 Les conditions de développement du SICD

Les deux opérations de création de fiches de compétences et de pondération des éléments de compétences étant achevées, l'étape de la conception a été couronnée par le développement informatique de notre outil de gestion : le Système d'Identification des Compétences Distinctives (SICD). Cette opération dans laquelle nous avons joué plusieurs rôles dont notamment un rôle d'expert qui s'est perpétué jusqu'à la fin de l'intervention et un rôle d'intervenant « manipulateur... manipulé », n'aurait pu être réalisée sans la coopération et l'interaction avec les acteurs concernés du groupe et notamment le responsable des ressources humaines et le concepteur informatique chargé de ce projet. Cette coopération constitue le fruit des efforts de négociation soutenus de notre part visant à convaincre les responsables au départ sceptiques et réticents, de l'utilité du développement d'un tel outil pour la réalisation des objectifs du projet APC qui connaît un blocage méthodologique et risque d'être abandonné.

Nous sommes ainsi entrés dans une phase de co-production de la connaissance dans ce sens où nous avons utilisé les systèmes d'information du groupe et plus précisément le logiciel HR Access et la base de données (datawarehouse) pour développer cette application spécifique à l'identification des compétences distinctives.

Ainsi, le concepteur informatique a conçu la structure de l'application et prévu son mode de fonctionnement à l'image d'un workflow suivant la démarche décrite par notre dispositif de recherche (figure 3.3). Le paramétrage de cette structure a été réalisé dans un premier temps par l'intégration des informations que nous avons structurées dans un rôle d'extraction d'informations à usage scientifique et dans un second temps par la création d'interfaces désignées par « projets ». Pour ce faire, nous avons dressé la liste des utilisateurs dans les trois filiales objet de notre intervention à partir de la base de données de l'entreprise et avec l'aide de l'administrateur du logiciel HR Access. Il a été question de créer un projet ou une interface par module et par filiale dans laquelle ont été introduits tous les utilisateurs concernés par ce module dans la filiale en question. Ces utilisateurs ont été classés par

catégorie. Chaque projet comporte ainsi 1 Responsable Siège (le responsable fonctionnel) ; 1 Responsable Filiale (le responsable opérationnel) et un ou plusieurs Agents Filiale. Etant donné que le concepteur informatique était très peu disponible, nous avons dû nous consacrer nous-mêmes à la création de ces interfaces au nombre de 66 projets. Pour ce faire, une nouvelle session et une nouvelle adresse électronique au nom de notre niveau d'analyse « utilisation des logiciels de gestion », ont été créés afin de nous permettre d'accéder au système d'information du groupe. Un bureau au sein de la holding nous a été réservé à cette fin. Cette opération de création des interfaces a duré trois jours de travail à temps complet au sein de l'entreprise suite auxquels nous avons entamé l'opération d'implémentation de l'outil ainsi développé et de suivi, depuis le même poste et en utilisant la même session. Avant d'évoquer le déroulement de l'étape d'implémentation du SICD, nous allons nous baser sur le « Capability Maturity Model Integration : CMMi » pour évaluer le projet de développement du SICD en tant que projet d'ingénierie qui a abouti à la création d'un SIRH visant à identifier les compétences distinctives dans l'entreprise PGH. CMMi étant un « modèle de développement et de maintenance des systèmes et des applications informatiques » qui constitue un référentiel international d'évaluation de la capacité des entreprises d'ingénierie informatique à gérer ce type de projets.

I.1.3. Le CMMi : modèle d'évaluation du niveau de maturité du projet de développement du SICD

I.1.3.1. Définition et principes du CMMi

CMMi est par définition « un référentiel d'évaluation de la capacité à gérer et à terminer un projet correctement, proposant un nombre de bonnes pratiques liées à la gestion, au développement et à la maintenance d'applications et de systèmes ».

Conçu en 1987, par le SEI (Software Engineering Institute), ce modèle destiné à évaluer l'activité des entreprises d'ingénierie informatique n'a cessé d'évoluer. Cette évaluation se fait sur la base de 22 « domaines de processus » qui constituent « les bonnes pratiques » regroupées dans une échelle de maturité composée de cinq niveaux. Ces cinq niveaux de maturité obéissent au principe « d'empilement » en vertu duquel, les processus qui constituent un niveau donné ne peuvent être stabilisés et efficaces que si les processus des niveaux inférieurs sont déjà stabilisés et efficaces.

I.1.3.2. Les niveaux de maturité

Les cinq niveaux de maturité du CMMi peuvent être résumés comme suit :

→ Niveau 1 : Initial. Il s'agit du niveau le plus bas de l'échelle, traduisant l'instabilité du projet dont le déroulement non planifié dépend des compétences et de la motivation d'un nombre d'individus qui n'ont pas tracé de ligne de conduite claire et éprouvée. La conduite des projets classés dans ce niveau de maturité ne se construit pas sur la base d'expériences passées.

→ Niveau 2 : Discipliné ou piloté. Ce niveau traduit des projets construits sur la base d'apprentissages passés. Des plans de développement de logiciels sont prévus à ce niveau, permettant le contrôle des différentes étapes de conception et la vérification des coûts et des fonctionnalités du projet.

→ Niveau 3 : Défini ou standardisé. L'évaluation dépasse la seule maturité d'un projet de développement et porte sur toute l'organisation qui, inscrite à ce niveau, définit ses projets d'une manière étendue et cohérente.

→ Niveau 4 : Quantifié ou géré quantitativement. Des mesures de contrôle systématique de la réalisation des projets sont développées sur la base des objectifs qualitatifs et quantitatifs prédéfinis.

→ Niveau 5 : Optimisation. Traduit l'amélioration continue des processus dans le but d'anticiper l'évolution du marché et de maîtriser le changement, avec une révision systématique des objectifs fixés afin de les adapter aux besoins du marché.

I.1.3.3. Niveau de maturité du projet de développement du SICD

Sans avoir la prétention d'évaluer le niveau de maturité de l'activité de l'unité de conception informatique de l'entreprise PGH, ceci n'étant pas l'objectif de notre intervention, nous estimons que notre projet de développement du SICD a un niveau de maturité 2 soit le niveau « piloté ». Ce classement s'explique par plusieurs raisons :

→ Par référence au principe de l'empilement évoqué ci-dessus, la compétence et la bonne volonté des individus intervenant dans le projet informatique (niveau 1) étant établies par l'existence d'un concepteur informatique capable de développer ce type de projet, nous pouvons envisager le passage au second niveau de maturité des projets de développement ayant cinq principales caractéristiques : (1) les activités sont planifiées et exécutées

conformément à une politique d'organisation ; (2) les rôles, responsabilités et acteurs sont définis et connus ; (3) les acteurs disposent des compétences et des ressources adéquates pour la réalisation des produits ; (4) les produits sont contrôlés ; (5) la mise en œuvre du processus fait l'objet d'un suivi, de vérifications et d'ajustement si nécessaire.

Ces cinq caractéristiques s'appliquent à notre projet de développement du SICD. En effet, le déroulement de notre intervention a été prévu par notre dispositif de recherche préconçu qui décrit la logique de fonctionnement de la nouvelle application. Il s'agit donc d'une activité planifiée dont l'exécution a été réalisée dans le cadre de la politique de gestion des compétences de l'entreprise PGH. La responsabilité de développement a été assignée à un concepteur disposant des capacités nécessaires pour l'exécution de ce type de projets, auquel nous avons fourni les ressources nécessaires en termes de logique de fonctionnement et d'informations pour l'alimentation de l'application dont le développement a été réalisé sur les systèmes d'information du groupe. Dans un premier temps, une application test a été structurée à l'image d'un workflow. Ceci nous a permis de contrôler et d'ajuster le fonctionnement de l'application conformément au déroulement de la démarche d'identification des compétences distinctives décrite par notre dispositif de recherche. Les ajustements nécessaires ayant été réalisés, le concepteur a entamé le paramétrage effectif de l'application avec les ressources informationnelles préstructurées. Les cinq caractéristiques ainsi détaillées sont traduites, selon le CMMi, en sept domaines de processus qui constituent ce second niveau de maturité, et qui portent sur : la gestion des exigences, la gestion de projet, la gestion des fournisseurs, l'utilisation des métriques, l'assurance qualité, la gestion de configuration.

→ Sans entrer dans le détail de ces processus, il est à noter que le projet de développement du SICD a été effectivement construit sur la base d'apprentissages passés. En effet, afin de concevoir l'interface de notre application, nous nous sommes inspirés de la configuration d'un projet informatique développé par l'entreprise auparavant dans le cadre des pratiques de la gestion des compétences. Ainsi, tout en tenant à l'originalité de notre démarche et aux spécificités de son déroulement, nous avons profité de cette configuration qui a constitué un point de départ pour le développement de notre application du type workflow.

→ A ce niveau de recherche, et compte tenu de l'objectif de notre intervention qui consiste à actualiser la pratique d'identification des compétences dans l'entreprise PGH à travers le développement d'un système d'information au fonctionnement prévu par notre approche préconstruite (figure 3.3), nous ne pouvons aspirer, à cette étape de la recherche,

situer notre projet à un niveau de maturité supérieur. En effet, le niveau 3 traite d'une vision systémique des projets de développement informatiques d'une organisation alors que nous traitons d'un projet ponctuel.

I.2. L'IMPLEMENTATION DU SYSTEMES D'IDENTIFICATION DES COMPETENCES DISTINCTIVES

Cette étape d'implémentation s'est déroulée suivant la démarche prévue par notre mythe rationnel, constituée de cinq phases :

I.2.1. Les phases de recensement des compétences et d'exploration des options

Suite au développement du SICD dans lequel nous avons joué un rôle actif de conception et de réalisation, nous avons conçu trois messages prévus être envoyés chacun dans l'une des phases de la démarche d'identification : un message pour l'autoévaluation, un message pour l'évaluation des agents par les responsables opérationnels et un message pour l'évaluation des utilisateurs dans les filiales par les responsables fonctionnels (annexe 7 messages d'évaluation). Nous avons ensuite lancé, avec l'aide du concepteur du groupe, l'envoi de la première tranche de messages électroniques destinés aux agents filiales et aux responsables filiales. Dans cette phase de recensement, ces individus ont été appelés à remplir la ou les grilles d'autoévaluation correspondant à l'activité de chacun d'entre eux. Au bout de trois jours de suivi et de relances, nous avons obtenu une réponse de tous les utilisateurs des logiciels de gestion au niveau de ces trois filiales.

La seconde tranche de messages destinés aux responsables filiales a aussitôt été envoyée pour marquer ainsi le début de la phase d'exploration. Les responsables opérationnels ont alors été appelés à évaluer leurs subordonnés, les agents filiales utilisateurs de logiciels de gestion. L'opération de suivi et de relances a alors duré une semaine durant laquelle l'intervention du coordinateur des ressources humaines du groupe a été sollicitée à plusieurs reprises afin d'amener certains des responsables filiales à répondre aux messages qui leur ont été destinés. La quasi totalité des messages ayant trouvé une réponse, et toujours dans le cadre de la phase d'exploration des options, nous avons lancé l'envoi de la dernière vague de messages aux responsables siège. Bien que ces individus étaient présents au niveau de la holding, et malgré nos efforts de suivi et de relances assistés par l'intervention de la responsable du projet APC, il nous a fallu deux semaines pour obtenir toutes les grilles d'évaluation remplies et passer à la phase d'évaluation des options.

Les deux premières phases de l'implémentation du SICD ayant reposé sur la technique de l'évaluation du personnel, certains aspects doivent être discutés à ce niveau.

Dans un premier temps, et lors de la phase de recensement, les utilisateurs de logiciels de gestion au niveau des trois filiales objet de notre intervention ont procédé à leur autoévaluation à travers un nom d'utilisateur et un mot de passe permettant à chacun d'entre eux d'accéder à la ou les grilles d'évaluation qui lui sont propres. Cette phase de recensement qui a concerné 74 utilisateurs (agents et responsables filiales) appelés à réaliser leur autoévaluation en remplissant un total de 218 grilles d'évaluation a été moins longue que la phase d'exploration reposant sur l'évaluation du supérieur hiérarchique. En l'interviewant, le responsable ressources humaines du groupe a expliqué ceci par le fait que les agents filiales sont les plus motivés à répondre aux messages d'évaluation car ils reçoivent rarement ce type de messages. Nous pensons que ceci peut également être dû au fait que les employés sont plus motivés par la réalisation de leur autoévaluation que par l'évaluation d'un tiers, et notamment lorsque l'évaluation vise le développement individuel, étant donné que les responsables filiales ont également été concernés par cette autoévaluation. On pourrait en déduire que le personnel du groupe PGH perçoit l'autoévaluation comme une source de valorisation.

Dans un second temps, l'évaluation des agents filiales par les responsables opérationnels en phase d'exploration des options a duré une semaine. Ce délai peut être dû au nombre de grilles d'évaluation que chaque responsable a été appelé à remplir, qui varie entre une et quatre grilles et qui peut aller jusqu'à 10 grilles pour certains modules transversaux du logiciel Qualipro XL. Ceci peut également être expliqué par le manque de motivation de la part de certains responsables opérationnels du groupe quand il s'agit de l'évaluation de leurs subordonnés qu'ils considèrent comme une tâche pénible ou une perte de temps. Ceci peut également être le cas de certains responsables fonctionnels à qui il a fallu deux semaines pour remplir et valider les grilles d'évaluation de leurs subordonnés au niveau des trois filiales.

I.2.2. L'évaluation du personnel : Outil pivot pour l'identification des compétences clés

La démarche d'identification des compétences distinctives assistée par les SICRH étant nouvellement conçue, le but de notre intervention était d'en tester la faisabilité. L'intérêt a alors porté sur l'implémentation de l'outil et la façon dont se déroule la transition d'une phase à une autre de la démarche plutôt que sur la qualité de l'évaluation mesurée par certains

indicateurs présentés par la littérature dont la fidélité, la discrimination, la validité etc. (Cascio et al. 1999)

Parmi les méthodes d'évaluation évoquées dans la littérature, celle que nous avons adoptée pour l'identification des compétences distinctives dans l'entreprise PGH est la méthode des échelles graphique. Contrairement aux méthodes globales et subjectives reposant sur le classement du personnel, cette méthode est basée sur des échelles de notation permettant d'évaluer les employés sur la base de critères bien déterminés. Elle est donc plus adaptée quand les décisions issues de l'évaluation portent sur des plans de développement ou de mobilité interne. Pour ce faire, nous avons retenu les éléments de compétences décrits par les administrateurs, reconnus par la hiérarchie comme les experts du fonctionnement des différents modules et logiciels de gestion dans les filiales, dans les fiches de compétences (annexe 5 fiches de compétences), comme des critères d'évaluation que nous avons introduits au niveau des grilles d'évaluation (figure 5.1). Les utilisateurs des logiciels de gestion au niveau des filiales ont ainsi été évalués par rapport à leur niveau de maîtrise des différents éléments de compétence. L'échelle de notation proposée varie entre 0 et 4, chaque valeur étant définie d'une manière détaillée dans la grille d'évaluation. Vingt deux grilles d'évaluation ont ainsi été paramétrées au niveau du SICD, concernant chacune l'évaluation d'un module bien déterminé. Deux principales sources d'évaluation ont été mobilisées dans l'implémentation de ce nouvel outil :

→ L'autoévaluation : généralement considérée comme la source d'évaluation la plus indulgente notamment lorsque l'évaluation sert la prise de décisions administratives. C'est la raison pour laquelle Cascio et al. 1999, et dans le but d'assurer l'efficacité de l'évaluation invitent les entreprises à recourir à cette source uniquement quand la prise de décisions porte sur le développement individuel. Ceci étant justement l'objectif de l'identification des compétences distinctives, nous n'avons pas manqué à expliquer à travers le message qui a été destiné aux utilisateurs en phase de recensement, cet objectif de développement individuel (annexe 7 : message d'autoévaluation). En outre, et selon les termes de Cascio et al. 1999 p.291, l'autoévaluation permet « *d'offrir aux employés la possibilité de participer à la résolution des problèmes et à la prise de décisions* ». Ceci peut être constaté concrètement à partir du temps mis par les agents et les responsables des filiales pour réaliser leur autoévaluation, soit trois jours pour 218 grilles d'autoévaluation, ce qui peut expliquer le constat selon lequel les employés de l'entreprise PGH perçoivent cette technique comme une source de valorisation

Par ailleurs, ces mêmes auteurs ajoutent que « *l'indulgence des autoévaluations ne constitue pas toujours la norme* ». En effet, certains employés peuvent sous-estimer leurs niveaux de compétences et produire par conséquent des notes d'évaluation inférieures à celles de l'évaluation de leurs superviseurs.

Par ailleurs, et malgré les inconvénients qu'elle peut afficher, cette source d'évaluation jouit d'un certain degré de précision étant donné qu'elle permet d'éviter les erreurs d'évaluation liés à l'effet de halo, à la tendance centrale, à l'effet du balancier, aux stéréotypes, à l'erreur du passé récent ou au phénomène des conflits inhérents. Dans ce sens, Lévy-Leboyer p.58 préconise que « *quels que soient la forme et le principe retenu, le processus même qui consiste à faire évaluer les individus par d'autres présente des sources d'erreur qui sont difficiles à éliminer* ».

→ La seconde source d'évaluation à laquelle nous avons eu recours dans l'implémentation du SICD est l'évaluation du supérieur hiérarchique. Il s'agit pour les agents filiales de leurs responsables opérationnels au niveau de la filiale, qui à leur tour ont été évalués par les responsables fonctionnels au niveau de la holding. Ces derniers ont également été appelés à évaluer les agents filiales utilisateurs des logiciels de gestion. Cette source d'évaluation a été mobilisée lors de la phase d'exploration des options.

Bien que certains auteurs préconisent que parmi les conditions d'efficacité de l'évaluation, l'évaluateur doit avoir eu l'occasion d'observer l'employé pendant l'accomplissement de son travail sur une durée de temps assez longue (Lamante et Turgeon 1999), ces mêmes auteurs n'écartent pas le rôle du contrôle informatisé qui, selon eux « *permet de contrôler le travail accompli par les utilisateurs informatiques et le temps consacré à chaque activité* » p.220. La contribution de ce type de contrôle dans le processus d'évaluation est particulièrement significative quand il s'agit d'identifier les compétences relevant de notre champ d'intervention à savoir « l'utilisation des logiciels de gestion ». Ainsi, même si le responsable fonctionnel n'est pas en contact permanent avec les utilisateurs des logiciels de gestion au niveau des filiales, car en tant qu'expert il est appelé à intervenir en cas de problèmes et à réaliser des sessions de formation par rapport à l'utilisation des logiciels, celui-ci peut avoir une idée assez détaillée sur la réalisation de ses subordonnés, agents et responsables opérationnels au niveau des différentes filiales et ce à travers le contrôle et la traçabilité permis par l'outil informatique.

Il est à noter que dans le cadre de notre intervention au sein de l'entreprise PGH, l'utilisation de la technique d'évaluation a été mise en valeur étant donné que le recensement des compétences a porté uniquement sur le niveau de maîtrise des différents utilisateurs. Ces derniers n'ont pas été appelés à recenser les compétences mobilisées lors du déploiement des logiciels de gestion car ils ont été jugés par les responsables au niveau de la holding, incapables de fournir de telles informations. Ainsi, nous avons dû adapter la démarche dictée par notre mythe rationnel pour formuler nous-mêmes les éléments de compétences à travers l'élaboration des fiches de compétences.

Suite au recueil des grilles d'évaluation remplies par la quasi-totalité des individus sollicités en phase d'exploration, opération qui a duré environ trois semaines d'efforts soutenus de relances et de suivi, nous avons obtenu un premier rapport sous forme de tableau synthétique par utilisateur et par module prévu lors du développement du SICD dans lequel figurent les notes d'évaluation obtenues à partir des différentes sources. Pour les responsables opérationnels note d'autoévaluation (A) et note du responsable fonctionnel, supérieur hiérarchique direct (S), et pour les agents filiales note d'autoévaluation (A), note du responsable opérationnel, supérieur hiérarchique direct (S) et note du responsable fonctionnel (D) (voir tableau 5.1 : exemple de rapport d'exploration 1). Ces notes ont également été traduites dans un second rapport statique sous forme de courbes dont l'axe des abscisses détermine les éléments de compétence et l'axe des ordonnées présente les notes d'évaluation allant de 0 à 4 (voir figure 5.6 : exemple de rapport d'exploration 2).

Etant donné que la moyenne de ces notes figure dans le tableau d'évaluation des options (première colonne du rapport d'évaluation des options annexe 8), nous avons jugé dérisoire d'intégrer l'ensemble des rapports d'exploration au niveau des annexes. Nous avons cependant illustré ces rapports par des exemples dans la figure 5.6 et le tableau 5.1 au niveau du chapitre « pilotage du changement ».

I.2.3. Phase d'évaluation des options

A ce niveau, nous avons lancé la phase d'évaluation des options de la démarche d'identification des compétences distinctives. Cette phase est concrétisée par un tableau dynamique croisé (outil d'aide à la décision), prévu lors de la conception du SICD. Ce tableau comporte d'abord les moyennes des notes attribuées lors de la phase de recensement et d'exploration des options, par utilisateur, par module et par élément de compétence. Notre choix de recourir à une moyenne des notes d'évaluation s'explique par le fait que cette

opération permettrait de compenser les inconvénients présentés par chacune des sources d'évaluation utilisées au cours de la démarche. Ainsi, si lors de l'autoévaluation l'utilisateur fait preuve d'indulgence, ou au contraire sous-estime son niveau de compétence, ceci peut être compensé par l'évaluation de son superviseur qui est considéré selon Lamante et Turgeon 1999 p.218 comme « *la personne la mieux placée pour évaluer le rendement de l'employé* ». De même, certaines des erreurs qui peuvent résulter de l'évaluation par les tiers, (comme l'erreur du passé récent, l'erreur de la tendance centrale ou l'erreur du prolongement) peuvent d'une certaine manière être rectifiées par le recours à la moyenne des notes. Ceci n'empêche que lors de la constatation d'écarts importants ou répétitifs entre les notes d'autoévaluation et les notes attribuées par les supérieurs hiérarchiques, il est préférable de procéder à l'analyse de ces écarts et ne pas considérer automatiquement la moyenne des notes. Ceci n'a pas été fait lors de notre intervention étant donné que l'objectif portait plutôt sur l'expérimentation du SICD nouvellement conçu.

Dans une seconde colonne du tableau dynamique d'évaluation des options, a été programmée l'introduction des coefficients de pondération par élément de compétence. Déterminés lors de l'étape de la conception à travers des entretiens réalisés avec les administrateurs des logiciels, ces coefficients ont permis d'attribuer un poids correspondant au degré de criticité de chaque élément de compétence dans la réalisation des objectifs des différentes fonctions. La multiplication des coefficients de pondération (CP) par la moyenne des notes (MN), nous permet d'obtenir, dans une troisième colonne, la moyenne pondérée (MP) qui permet de conjuguer le niveau de maîtrise de chaque utilisateur par élément de compétence pour chaque utilisateur, et le degré de criticité de ces éléments de compétences.

Ce tableau dynamique a été également traduit en trois courbes représentant la moyenne des notes, le coefficient de pondération et la moyenne pondérée par élément de compétence et par utilisateur (voir annexe 8 rapport d'évaluation des options). Ces courbes constituent pour les responsables fonctionnels un outil d'aide à la décision dans la mesure où elles leur permettent de concevoir une première classification des compétences par fonction et de réaliser une comparaison entre leurs subordonnés d'une manière assez précise compte tenu de la possibilité d'opérer des tris et des sélections par module, par utilisateur etc.

Les moyennes pondérées ($MP = MN \times CP$) varient entre 0 et 12. Suite à l'analyse de ces valeurs, nous avons pu distinguer trois principaux intervalles de moyennes pondérées :

- $MP \in [9,12]$: Uniquement les éléments de compétence au coefficient de pondération $CP=3$, c'est à dire les compétences distinctives pour la réalisation des objectifs de la fonction, multipliés par une moyenne des notes MN supérieure ou égale à 3 traduisant un niveau de compétence avancé, figurent dans cet intervalle.
- $MP \in [6, 9[$: Cet intervalle peut contenir les éléments de compétence au $CP=3$ avec une moyenne des notes inférieure ou égale à 3, mais également les éléments de compétence au $CP=2$, basiques pour le fonctionnement de l'application, avec une moyenne des notes MN supérieure ou égale à 3.
- $MP \in [1, 6[$: renferme les éléments de compétence au coefficient de pondération $CP=3$ avec une moyenne des notes $MN < 2$, des éléments de compétence au coefficient de pondération $CP=2$ avec une moyenne des notes $MN < 3$, mais aussi des éléments de compétence au $CP=1$, sans incidences majeures sur la réalisation des objectifs de la fonction avec tous les niveaux de maîtrise.

Cette classification présentée par le référentiel des compétences relatives à l'utilisation des logiciels de gestion (annexe 10), constitue le résultat de notre recherche.

II. DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

La phase de classification des compétences est considérée par Hamel et Prahalad 1995 comme une prise de décision reposant sur la réflexion et l'intuition des hauts dirigeants. Cette manière de faire s'apparente à la méthode de la « synthèse clinique » utilisée généralement quand on compte prendre une décision à la lumière d'un nombre d'informations.

Dans le cadre de notre mythe rationnel décrivant notre approche de la démarche d'identification des compétences distinctives, nous avons donné un exemple de méthode de classification pris de la littérature, qui consiste à adopter une approche par les facteurs clés de succès prédéfinis, mais encore faut-il que les dirigeants soient disponibles pour spécifier la liste des facteurs clés de succès à prendre en compte, ce qui n'est pas le cas de notre intervention dans l'entreprise PGH. Ceci implique à la fois deux principes méthodologiques propres à la recherche-intervention à savoir (1) le principe de l'inachèvement selon lequel « *il est impossible de spécifier à l'avance le chemin et les résultats d'une recherche intervention* » ; (2) le principe des deux niveaux d'interaction qui puise ses origines dans la théorie de l'action collective et qui indique l'existence d'interactions qui se produisent entre le dispositif d'intervention (mythe rationnel) et la

démarche de connaissance, qui résultent à une co-production de la connaissance entre les acteurs et l'intervenant-chercheur. Autrement dit, et selon les termes de Hatchuel 1994 repris par David 2000, « *les relations nouvelles que crée le dispositif d'intervention ont pour objet de créer une nouvelle dynamique de connaissance et de confrontation entre les savoirs de l'intervenant et ceux des acteurs concernés.* »

Ainsi, afin de réaliser une classification des compétences, nous avons eu recours au SICD et plus particulièrement, nous avons opéré une exploitation plus poussée du rapport d'évaluation des options, en profitant de l'interactivité et de la flexibilité d'usage qu'offre cet outil d'aide à la décision. Par l'observation et l'analyse du sens des différentes valeurs prises par la moyenne pondérée, nous avons pu distinguer trois intervalles traduisant trois catégories d'utilisateurs de logiciels de gestion : compétences clés, potentiel à développer et maillons faibles (tableau 5.3 Tableau récapitulatif de la classification des compétences). Une telle classification offre aux gestionnaires la possibilité de prévoir des plans d'actions précis et cohérents.

En effet, contrairement à la synthèse clinique, la méthode retenue, apparentée à la méthode actuariale permet de tenir compte d'une manière optimale des informations contenues dans le rapport dynamique d'évaluation des options dans la prise de décisions.

Cette classification selon la méthode actuariale peut être complétée, à travers une synthèse clinique, par une classification encore plus pointue des compétences distinctives concernant uniquement le premier intervalle. Ainsi, les dirigeants de l'entreprise peuvent réaliser une classification des fonctions ou des domaines d'activité des plus stratégiques aux moins stratégiques selon le secteur d'activité, et procéder à une classification des compétences clés par secteur d'activité.

L'analyse du tableau de bord ainsi obtenu permet de dégager des plans d'actions précis et rigoureux en termes de management stratégique des compétences distinctives si l'on tient compte des objectifs de l'entreprise et de l'évolution de son environnement.

II.1. PROPOSITIONS DE PLANS D' ACTIONS SUR LA BASE DE LA CLASSIFICATION DES COMPETENCES

Les plans d'actions en termes d'acquisition et de développement de nouvelles compétences distinctives doivent être conçus en tenant compte compétences réellement disponibles dans l'entreprise et de ses besoins futurs. Pour la réalisation de cette seconde étape du processus de management stratégique des compétences distinctives, Hamel et

Prahalad 1995 recommandent aux organisations de « *mettre sur pieds un programme d'acquisition de compétences fondamentales* » à l'aide d'une matrice permettant de distinguer les compétences existantes des nouvelles et les marchés existants des nouveaux (figure 6.1 ci-dessous). Chacune des cases qui constituent cette matrice représente une stratégie d'actions bien déterminée.

<i>Compétence fondamentale</i>	Nouvelle	<p><i>Premier dans 10 ans</i> Quelles sont les nouvelles compétences fondamentales nécessaires à la protection et à l'extension de notre présence sur les marchés actuels ?</p>	<p><i>Des méga-créneaux</i> Quelles sont les nouvelles compétences fondamentales qui seraient nécessaires à la participation aux marchés les plus intéressants de demain ?</p>
	Existante	<p><i>Remplir les cases vides</i> Quelles possibilités y a-t-il d'améliorer notre situation sur les marchés existants en exploitant au mieux nos compétences fondamentales actuelles ?</p>	<p><i>Espaces 'vierges'</i> Quels nouveaux produits ou services pourrions-nous inventer en redéployant de façon créative ou en combinant différemment nos compétences fondamentales actuelles ?</p>
		Existant	Nouveau
		<i>Marché</i>	

Figure 6.1 Mise sur pied d'un programme d'acquisition des compétences fondamentales (Hamel et Prahalad 1995 p. 240)

Ainsi, afin de remplir les cases vides, l'entreprise raisonne en termes d'optimisation de l'exploitation de ses compétences en vue de mieux servir ses marchés actuels. Une analyse actualisée des besoins de ces marchés et de l'action de la concurrence, avec une vue d'ensemble résultant d'une identification précise et rigoureuse des compétences seraient alors indispensables pour un redéploiement ciblé et réfléchi permettant à l'entreprise de renforcer sa position concurrentielle.

Quand l'entreprise raisonne en termes de consolidation et d'extension de sa présence sur les marchés actuels par le développement et l'acquisition de nouvelles compétences distinctives, et après une analyse des besoins du marché et de sa nouvelle stratégie concurrentielle, elle doit commencer par consulter son référentiel des compétences distinctives pour repérer les individus dont les compétences pourraient être développées dans le sens de la réalisation de ses nouveaux objectifs et prévoir ainsi des plans de

développement à travers la formation professionnelle, l'apprentissage en ligne, etc. Si le besoin en compétences nouvelles est encore imminent, l'entreprise peut envisager de recruter des personnes disposant des compétences requises. L'entreprise procède de la même manière quand l'objectif consiste à s'implanter sur des marchés nouveaux nécessitant des compétences dont elle ne dispose pas actuellement (des méga-créneaux).

Afin d'exploiter d'une manière créative et innovante ses compétences existantes, l'entreprise doit également se poser la question suivante : « *quels nouveaux produits ou services pourrions-nous inventer en redéployant de façon créative ou en combinant différemment nos compétences fondamentales actuelles ?* »

Ainsi, afin d'asseoir des plans d'actions en termes de gestion stratégique des compétences distinctives, les opérations d'acquisition, de développement et de redéploiement des compétences vont de paire. Cependant, la classification des compétences distinctives par intervalle, à l'image du tableau de bord que nous avons élaboré pour l'utilisation des logiciels de gestion dans l'entreprise PGH (annexe 10), permet de faciliter l'élaboration de ces plans d'actions non seulement en termes de compétences distinctives, mais également pour les autres types de compétences. Selon les besoins et les objectifs de l'entreprise, et selon l'intervalle dans lequel elle se place, ces plans d'actions peuvent être envisagés de la manière suivante.

II.1.1. Proposition de plans d'actions pour la gestion des compétences clés

Si l'on considère le premier intervalle pour lequel les moyennes pondérées varient entre 9 et 12, regroupant les individus que l'on désigne par « compétences clés » ayant une moyenne des notes au moins égale à 3, traduisant un niveau « avancé », reconnu comme nettement supérieur aux attentes, sinon « expert » dans des compétences distinctives. Les compétences détenues par ces acteurs clés doivent, d'abord, faire l'objet d'une **capitalisation** du savoir de manière à en faire profiter la mémoire organisationnelle. Pour ce faire, deux cas de figures se présentent : (1) si le savoir est explicite, c'est-à-dire facilement transmissible, il suffit de le formaliser sous forme de documents ; (2) si le savoir est tacite, donc difficile à articuler par le langage formel, l'entreprise peut prévoir sa transmission dans l'action et par l'expérience collective en suivant notamment le modèle de la spirale du savoir décrit par Nonaka 1991 ; Nonaka 1994 ; Nonaka et al. 1994, Nonaka, Reinmöller et Toyama 2001.

Cette question de capitalisation fait l'objet de l'intérêt particulier des travaux récents portant sur la codification des connaissances définie par Jarniot et Mignon 2008 comme « *un processus de stockage, d'indexation, de distribution de connaissances formelles, indépendamment de tout contexte* ». D'autres auteurs s'intéressent à l'identification des connaissances dites cruciales qu'ils définissent comme « *les connaissances qui sont nécessaires et pertinentes pour résoudre des problèmes relatifs à un objectif donné, et qui, par conséquent, devraient être capitalisées* » (Saad et al. 2009). Dans le cadre de la méthode proposée par ces auteurs, l'identification porte sur les connaissances qui devraient être mobilisées pour faire face à une situation critique donnée.

Comme résultat logique du manque de travaux de recherche portant sur la question de l'identification des ressources et des compétences, ces derniers auteurs affirment que les travaux portant sur l'identification des connaissances qui nécessitent des opérations de capitalisation sont encore peu abondants. En prolongement de cette recherche, le recours à la classification des compétences réalisée à l'issue de la mise en œuvre de la démarche d'identification des compétences distinctives relatives à l'utilisation des logiciels de gestion pourrait constituer un point de départ pour l'identification des connaissances et leur codification. En effet, à travers l'analyse des éléments de compétences distinctifs recensés dans les fiches de compétences, on peut déterminer l'ensemble des connaissances sous-jacentes à leur exercice. Ces connaissances potentiellement cruciales peuvent faire l'objet d'une analyse plus raffinée à travers le recours à la méthode d'aide à l'identification des connaissances cruciales proposée par Saad et al. 2009. Cette opération qui, au sens de ces auteurs, consiste au « *repérage des seules connaissances cruciales permet de diminuer le coût des opérations de capitalisation car elle restreint de champ des connaissances à préserver* ». Toutefois, ce modèle qui porte sur l'identification des connaissances critiques pour la résolution de problèmes déterminants ne s'applique que sur des situations bien déterminées, donc sur un nombre restreint de connaissances. En outre, et d'après sa définition le degré de criticité d'une connaissance est généralement lié au contexte dans lequel elle s'applique. Une connaissance étant « *une donnée structurée qui peut être exploitée dans un contexte qui ne s'est pas encore présenté* » (Marciniak et Rowe 2005 p. 6). Ainsi, une connaissance critique ne l'est que dans un contexte donné et pour une durée déterminée. En complément de ce modèle, le recours aux Systèmes de Gestion des Connaissances peut être envisagé (Bourdon et Hollet-Haudebert 2009).

Toujours dans le but d'optimiser l'exploitation de ses compétences clés, l'entreprise peut procéder à un **redéploiement** plus judicieux de ces compétences distinctives. Si l'on considère l'exemple d'un individu disposant d'une maîtrise parfaite des compétences distinctives relatives à la gestion du risque clients. Il est plus judicieux pour l'entreprise de profiter de ses compétences dans un secteur d'activité où le risque clients est plus important (exemple secteur de l'industrie Céramic), que de les déployer dans une entreprise où le risque clients est infime étant donné que l'entreprise n'accorde pas de faveurs en termes de délais de paiement vu la quasi absence de la concurrence sur le marché comme c'est le cas dans certaines filiales appartenant au secteur de l'aviculture.

II.1.2. Proposition de plans d'actions pour la gestion du potentiel de développement

Si l'on se place du côté du second intervalle aux moyennes pondérées qui varient entre 6 et 9 et qui regroupe les utilisateurs disposant d'un niveau de maîtrise moyen dans des compétences distinctives ou d'un niveau de maîtrise avancé dans des compétences basiques, des plans d'actions spécifiques à ces acteurs peuvent être envisagés.

L'entreprise peut ainsi prévoir d'abord des plans de développement pour le premier type d'acteurs et consolider ainsi son portefeuille de compétences clés. Ceci peut être réalisé soit à travers des sessions de formation, soit par un apprentissage sur le tas, en côtoyant les acteurs clés dans le domaine (Batazzi et Alexis 2000 ; Fillool 2004 ; Ingham et Moth 2000 ; Friedman et al. 2001 ; Friedman 2001 ; Pawlowsky, Forslin et Reinhardt 2001 ; Boutigny 2007) .

Le second type de compétences traitées dans cet intervalle, bien que basiques et non distinctives peuvent faire l'objet de capitalisation et de redéploiement selon les besoins et les objectifs de l'entreprise.

II.1.3. Proposition de plans d'actions pour la gestion des maillons faibles

Les individus regroupés dans le troisième intervalle peuvent également faire l'objet de plans d'actions spécifiques. Il serait alors intéressant de prévoir des plans de développement des compétences pour les individus ne maîtrisant que peu certains éléments de compétences. Il convient également de prévoir le redéploiement des acteurs qui pourraient avoir des compétences plus élaborées dans d'autres domaines ou dans d'autres fonctions.

Par ailleurs, il est à noter que **certains utilisateurs des logiciels de gestion peuvent faire partie de deux ou trois intervalles à la fois, ceci peut s'expliquer de différentes manières :**

- Ces utilisateurs peuvent être concernés par certains types de compétences plutôt que par d'autres. C'est le cas des agents filiales qui sont généralement appelés à réaliser des opérations de saisie et d'enregistrement de données et d'informations plutôt que des opérations d'analyse et d'exploitation d'états de sortie qui entrent dans le domaine de responsabilité des responsables opérationnels. Ces premiers utilisateurs ont ainsi un niveau de maîtrise élevé pour le premier type de compétences et peuvent figurer dans le premier ou le second intervalle selon le poids accordé à l'élément de compétence en question, et figurer en même temps dans le troisième intervalle pour les éléments de compétence qui ne font pas partie de leur domaine de responsabilité. C'est le cas par exemple de M. « B. Adel », agent de production de la filiale Carthago Ceramic, concerné par l'utilisation du module production du logiciel MFG Pro (figure 6.2 ci-dessous). Cet utilisateur a une moyenne des notes faible quand la compétence est liée à des opérations du type « réaliser le suivi et l'analyse des flux » ; « procéder à l'analyse des écarts » ; « engager des actions correctives », alors qu'il a des moyennes des notes plus élevées pour des éléments de compétence du type « veiller à la conformité des données techniques » ; « déclarer la clôture de l'ordre de fabrication » ; « lancer l'ordre de fabrication ».

A	E	C	D	F
Intervale	9_12			
NOTEE	Libello_Logiciel	Libello_I	Libello_EDC	Moyenne de P
B	ADEL			
	MFG Pro			
		Production		
		Déclarer la clôture de l'OF		9,00
		Elaborer une fiche cotit de revient de l'ordre de fabrication		9,00
		Lancer l'ordre de fabrication (OF)		9,00
		Réaliser un compte rendu de production (déclaration de la consommation, de la fabrication et du temps)		9,00
		Moyenne Production		9,23
		Moyenne MFG Pro		9,23

	A	B	C	D	F
1					
2	Intervale	6_9			
3					
4	NOTEE	Libelle_Logiciel	Libelle_I	Libelle_EDC	Moyenne de P
5	B	ADEL			
6		MFG Pro			
7			Production		
8					
9			Engager les actions correctives		6,00
10			Procéder à l'ordonnancement		8,10
11			Réaliser le suivi et analyse des flux		6,00
12					6,70
13			Moyenne Production		6,70
14					
15			Moyenne MFG Pro		6,70
16					
17					

	A	B	C	D	F
1					
2	Intervale	1_6			
3					
4	NOTEE	Libelle_Logiciel	Libelle_I	Libelle_EDC	Moyenne de P
5	B	ADEL			
6		MFG Pro			
7			Production		
8					
9			Elaborer un plan directeur de production		3,00
10			Extraire les indicateurs de suivi (TDB et états)		5,10
11			Procéder à l'analyse des écarts (compte rendu p p au plan de production)		3,90
12					4,00
13			Moyenne Production		4,00
14					
15			Moyenne MFG Pro		4,00
16					
17					
18					

Figure 6.2. Classification « B. Adel » utilisateur MFG Pro/ Production

Comme l'indique la figure 6.2 ci-dessus, cet utilisateur figure à la fois dans les trois intervalles. Il figure entre autres dans l'intervalle [1, 6] pour trois éléments de compétence qu'il n'est pas appelé à maîtriser en tant qu'agent. Les plans d'actions pour cet utilisateur dépendraient toujours des besoins et des objectifs de l'entreprise. Si besoin est de développer ses compétences en termes de suivi et d'analyse des écarts et des états de sortie afin par exemple de le promouvoir pour le poste de responsable de production dans l'une des filiales du groupe, il faudrait planifier le développement des compétences de cet individu de façon spécifique compte tenu du référentiel de compétences élaboré. L'entreprise peut en outre profiter de son niveau de compétence élevé dans les éléments de compétence distinctifs pour lesquels il constitue un maillon fort et ce par la capitalisation de son savoir ou par la formation ou le parrainage de nouvelles recrues le cas échéant.

- Un second cas de figure pour lequel un utilisateur peut faire partie de plus d'un intervalle est le cas des individus qui utilisent plus d'un module ou logiciel de

gestion à la fois. Prenons l'exemple de M. « Fethi B. », un responsable de gestion du stock dans l'entreprise Stibois. Cet utilisateur joue le rôle de responsable filiale pour l'utilisation du module stock du logiciel MFG Pro. Il a une moyenne des notes MN > 3 pour tous les éléments de compétence relatifs à l'utilisation de ce module. Compte tenu de la pondération, il constitue un acteur clé dans tous les éléments de compétence distinctifs par rapport aux objectifs de la fonction gestion du stock. (voir figure 6.3 ci-dessous)

	A	B	C	D	F
1					
2	Intervale	9_12			
3					
4	NOTEE	Libelle_Logiciel	Libelle_	Libelle_EDC	Moyenne de P
5	B.	FETHI			
6		MFG Pro			
7			Stock		
8				Assurer la minimisation des provisions stock	
9				Créer et tenir une fiche article	10,50
10				Procéder à la correction des écarts	10,50
11				Réaliser les paramétrages nécessaires au niveau de la fiche article	10,50
12				Saisir les mouvements de stock	12,00
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24	Total				10,80

Figure 6.3 Classification « B. Fethi » utilisateur MFG Pro/ Stock

Il est en outre considéré comme agent filiale pour l'utilisation des modules « actions », « objectifs » et « réunions » du logiciel Qualipro XL. Il s'agit en effet d'un logiciel de management de la qualité dont le responsable opérationnel de la filiale est le responsable du management de la qualité (RMQ) de la filiale. L'évaluation de M. B. Fethi pour l'utilisation de ces modules indique un niveau de maîtrise faible avec des moyennes des notes généralement inférieure à 2. C'est la raison pour laquelle cet utilisateur figurerait dans le second et le troisième intervalle pour ce qui concerne l'utilisation des modules de Qualipro XL (figure 6.4).

	A	B	C	D	F
1					
2	Intervale	6_9			
3					
4	NOTEE	Libelle_Logiciel	Libelle_	Libelle_EDC	Moyenne de P
5	B	FETHI			
6		Qualipro XL			
7			Actions		
8				Procéder à la réalisation et au suivi de l'efficacité des actions	
9					6,00
10				Moyenne Actions	6,00
11			Réunions		
12				Enregistrer les décisions prises et les commentaires	
13					6,00
14				Moyenne Réunions	6,00
15					
16					
17				Moyenne Qualipro XL	6,00
18					
19	Moyenne B	FETHI			6,00
20					
21	Total				6,00

	A	B	C	D	F
1	Insérer une fonction				
2	Intervale	1_6			
3					
4	NOTEE	Libelle_Logiciel	Libelle_	Libelle_EDC	Moyenne de P
5	B	FETHI			
6		Qualipro XL			
7			Actions		
8				Exploiter les états de sortie	
9					3,40
10				Moyenne Actions	3,40
11			Objectifs		
12				Déclencher les actions appropriées suite à la non atteinte des objectifs	
13					5,10
14				Exploiter les états de sortie	
15					3,40
16				Moyenne Objectifs	4,25
17			Réunions		
18					3,40
19					
20					
21					
22					
23					
24				Moyenne Qualipro XL	3,83
25					
26	Moyenne B	FETHI			3,83
27					
28	Total				3,83

Figure 6.4. Classification « B. Fethi » utilisateur Qualipro XL

Il est à noter que ces trois modules du logiciel Qualipro XL sont des modules transversaux que tous les responsables de fonctions au niveau des filiales sont sensés utiliser. Mais à partir du référentiel de compétences que nous avons élaboré, nous constatons que ces utilisateurs ont généralement une faible maîtrise de ces modules. Afin de mieux exploiter ce logiciel de management de la qualité et en particulier les modules « actions », « objectifs » et « réunions », dont les objectifs d'utilisation sont en termes de traçabilité des réalisations, de responsabilisation et d'amélioration de la productivité (voir annexe 5 fiches de compétences), l'entreprise pourrait prévoir des sessions de formation en ligne pour l'utilisation de ces modules avec des efforts de sensibilisation par rapport à l'importance des objectifs attendus (Bellier 2001 ; Harvey et al. 1998 ; Baujard 2007).

CONCLUSION

Munis d'une logique soutenue par un mythe rationnel préconstruit (figure 3.3), les interactions avec les acteurs occasionnées par notre intervention dans l'entreprise PGH ont

conduit à la co-production de la connaissance et nous ont menées dans certains cas à réviser notre mythe rationnel et à renoncer dans certaines occasions à certains aspects qui se sont avérés non opérationnalisables compte tenu des spécificités de notre terrain. A travers ces interactions et ce partage des idées et des connaissances, nous sommes parvenus à concevoir l'outil de gestion « Système d'Identification des Compétences Distinctives » dont la logique est sous-jacente à notre mythe rationnel, et ce en utilisant les moyens matériels de cette entreprise (ses systèmes d'information et sa base de données), et en profitant de l'expertise de ses ressources humaines notamment en termes de développement informatique.

L'outil que nous avons conçu et implémenté constitue une issue pour l'entreprise PGH qui, au moment de notre débarquement, se trouvait dans une situation de blocage méthodologique concernant la réalisation de son projet APC, dont le but est d'élaborer un référentiel de compétences général pour tout le groupe. C'est à travers le recours aux systèmes d'information avec toutes leurs vertus en termes de compression de temps et de l'espace et en termes de capacité de traitement de très grands volumes d'informations et d'aide à la décision, que nous avons pu élaborer une solution adaptée à l'entreprise PGH, soutenue par la logique sous-jacente à notre mythe rationnel.

Durant notre intervention nous avons été appelés à jouer une multitude de rôles dont le plus important, et qui s'est manifesté dans quasiment toutes les étapes de notre intervention, est celui de « l'expert ». Au début de notre intervention, ce rôle d'expert a surgi lors de la présentation de notre mythe rationnel (au niveau de la troisième étape « intervention et interaction » de la recherche intervention) en raison des connaissances théoriques qui sous-tendaient notre cadre conceptuel. Selon les termes de Savall et Zardet 2002 p.368 *« l'intervenant-chercheur trouve sa légitimité auprès de l'entreprise en particulier parce qu'il est reconnu comme compétent dans le domaine sur lequel il intervient. »* Hatchuel 2000 définit l'expert comme *« celui de qui l'on apprend à la fois parce qu'on le désigne comme « expert » et parce que l'on « sait que son savoir est utile au nôtre »*. Bien qu'en tant qu'intervenant-chercheur nous ne disposons pas d'une position hiérarchique qui nous confère une autorité formelle dans le cadre de l'entreprise PGH, à travers ce rôle d'expert nous avons été accueillis par des acteurs ayant un rang hiérarchique élevé au niveau de la holding. Nous faisons allusion par cela aux responsables fonctionnels du groupe qui, malgré la charge de travail et les responsabilités importantes, ont consenti de nous accueillir à trois reprises pour les entretiens qui nous ont permis d'élaborer les fiches de compétences, de les valider, et

d'attribuer un coefficient de pondération à chaque élément de compétence, et ce avec l'aide de la responsable du projet APC qui nous a le plus souvent programmé ces entrevues.

Ce rôle d'expert s'est étendu à la phase du développement informatique du nouvel outil de gestion. Via la légitimité induite par ce rôle, nous avons pu dicter la logique qui sous-tend le fonctionnement du SICD et les résultats attendus de son implémentation au concepteur informatique qui a été chargé de son développement. A ce stade de développement de l'outil, nous avons également joué un rôle de conception en raison du manque de disponibilité de ce dernier. Nous sommes ainsi intervenus dans les lieux de la holding pendant des journées entières pour le paramétrage de l'outil et le suivi de son implémentation. Nous avons occupé un poste avec une nouvelle interface d'utilisateur qui a été créée en notre nom et qui nous a permis d'accéder au système d'information du groupe, ainsi qu'une nouvelle boîte de messagerie interne portant le nom du type de compétences à identifier à savoir « utilisation des logiciels de gestion » à travers laquelle nous avons pu réaliser les opérations de suivi et de relance des utilisateurs suite à l'envoi par l'Intranet de la société de messages d'évaluation pendant les deux premières phases de la démarche d'identification des compétences distinctives : le recensement des compétences et l'exploration des options.

A travers notre intervention, et notamment à travers le rôle d'expert que nous avons joué pour mener à bien le processus de changement, nous estimons que nous avons contribué à la complexification de l'organigramme de l'entreprise PGH, et ce à la différence des méthodologies de recherche reposant uniquement sur l'observation ou la conception en chambre de modèles de gestion, et dans lesquelles le chercheur reste détaché de la réalité du terrain.

Ce rôle d'expert s'est également manifesté lors du recueil des résultats. Le responsable ressources humaines du groupe était très satisfait et convaincu par la classification par intervalles que nous avons proposée et qui a permis d'élaborer un tableau de bord interactif permettant une vision intégrale des compétences en termes d'utilisation des logiciels de gestion. C'est à ce moment que les responsables du groupe nous ont explicitement demandé de les assister **dans la généralisation de cette approche pour identifier toutes les compétences spécifiques du groupe afin de concevoir un référentiel des compétences général qui tienne compte de cette classification qui a le mérite de faciliter l'élaboration de plans d'actions homogènes et ciblés**. Cette perspective d'intervention nous permettrait d'atteindre le niveau 3 du CMM (défini ou standardisé), puisque le projet de développement porterait alors sur toute l'organisation d'une manière étendue et cohérente.

CONCLUSION GENERALE

A travers la mobilisation du processus de recherche intervention avec conception et implémentation d'outil de gestion introduit par Hatchuel et Molet 1986 et repris par David 2000, nous sommes parvenu à proposer un élément de réponse à notre question de recherche portant sur le rôle des systèmes d'information dans l'identification des compétences distinctives et à apporter par la même une solution au problème d'obsolescence que nous avons constaté dans la démarche d'identification des compétences distinctives proposée par Hamel et Prahalad 1995. Rappelons que ce problème perçu à travers une revue de la littérature est relatif d'une part à la longueur de la démarche décrite par ces deux auteurs qui attribuent sa réalisation directement et exclusivement à la direction générale et d'autre part au manque d'outils méthodologiques proposés pour sa mise en œuvre, chose qui est en contradiction avec les tendances d'évolution des méthodes de gestion des compétences. Ces constats théoriques ont en outre été confirmés empiriquement. En effet, à travers notre approche du terrain, il a été vérifié que la grande entreprise tunisienne Poulina Group Holding souffre d'un blocage au niveau du déroulement de son projet « Approche par les compétences » visant à identifier toutes les compétences du groupe à travers l'élaboration d'un référentiel de compétences général. L'équipe de projet n'ayant pas envisagé de mobiliser les systèmes d'information disponibles dans l'entreprise pour mener à bien cette mission, et en l'absence d'une méthode avérée, elle s'est trouvée confrontée à un problème de faisabilité et de précision des résultats.

L'objectif de cette recherche étant de profiter des possibilités offertes par les systèmes d'information et les technologies de communication appliqués au champ de la GRH pour réinjecter le sens que mérite la démarche proposée par Hamel et Prahalad quinze années auparavant. En effet, l'identification des compétences distinctives constitue la première étape du processus de management stratégique des compétences distinctives qui vise à opérationnaliser l'approche basée sur les compétences distinctives avec toute sa portée stratégique de façon à en faire profiter les entreprises. L'actualisation de cette approche compte tenu des vertus des technologies d'information et de communication en termes de compression du temps et de l'espace, d'aide à la décision et de flexibilité d'usage permet de

mettre à jour l'une des pratiques de gestion des compétences, l'identification des compétences qui constitue la clé de la gestion efficace et ciblée de cette source de compétitivité.

En effet, avec les nouvelles tendances d'évolution de l'approche par les compétences dictées par les nouvelles données de l'environnement économique, concernant notamment le besoin d'une approche plus participative permettant une GRH plus décentralisée, la transition vers des méthodes de compétences à cycle court à travers l'adoption de systèmes automatisés de management des compétences permettant d'améliorer la réactivité de l'entreprise, l'accroissement de l'intérêt porté aux compétences futures etc. (Athey et Orth 1999), adopter une démarche d'identification des compétences distinctives dont la réalisation incombe exclusivement à l'équipe dirigeante, et dont le déroulement repose essentiellement sur le flair et l'intuition risque de générer une perte de temps pour l'entreprise avec des résultats approximatifs.

Ainsi, la démarche d'identification des compétences distinctives que nous proposons est constituée de cinq étapes, fruit d'une réflexion portée à la fois sur la description fournie par Hamel et Prahalad 1995 et sur un rapprochement réalisé entre le processus de prise de décisions introduit par Simon 1988 et la démarche de résolution des problèmes dans l'approche systémique reconnue pour son caractère scientifique (figure 3.1). La logique qui sous-tend cette démarche est décrite par notre dispositif de recherche (figure 3.3) et consiste à répartir les différentes phases d'identification des compétences entre la plupart des acteurs de l'entreprise selon leur niveau hiérarchique (opérationnel, tactique ou stratégique). Chaque niveau hiérarchique étant soutenu par un type de système d'information (Systèmes opérationnels, systèmes de management opérationnel et systèmes stratégique). Cette répartition permet d'alléger la tâche à la direction générale de gagner du temps par le recours aux systèmes d'information et d'impliquer tout le personnel dans les pratiques de gestion des compétences.

A travers la conception et l'implémentation du dispositif d'identification des compétences distinctives dans l'entreprise PGH, nous avons réalisé les objectifs aussi bien scientifiques académiques que pragmatiques résultant de la démarche de recherche-intervention.

I. APPORTS DE LA RECHERCHE

I. 1. CONTRIBUTION THEORIQUE ET CONCEPTUELLE

→ **A travers cette recherche, nous avons marqué le dépassement de la ségrégation classique relative à la portée stratégique des différentes dimensions de la compétence.** Adopter un processus de management stratégique des compétences distinctives nécessite de placer la gestion des compétences avec toutes ses facettes au cœur de la stratégie de la firme. C'est à travers l'identification des compétences individuelles que l'on peut réaliser le développement adéquat des compétences et construire des systèmes de compétences ciblés et cohérents. Ainsi, la construction de compétences collectives et organisationnelles fructueuses passe incontestablement par la consultation du référentiel de compétences individuelles et notamment les compétences distinctives. Ce référentiel qui forme une source de transversalité pour l'organisation constitue une base de données pertinente pour les chefs de projets et les responsables de fonctions qui appréhendent l'entreprise comme un portefeuille de compétences dépassant ainsi le cloisonnement classique entre les domaines d'activité stratégiques.

→ **L'appréhension de l'entreprise comme un portefeuille de compétences nécessite le dépassement de la pratique de l'analyse des postes, étape préliminaire à toutes les pratiques de la gestion des ressources humaines classique, pour une analyse des compétences.** Les fiches de compétences sont développées compte non tenu de leurs détenteurs. Ainsi, à un seul acteur peuvent correspondre plus qu'une fiche de compétences. Contrairement à la logique qui sous-tend l'analyse de postes selon laquelle chaque employé est identifié à un poste décrit par une fiche de poste. Ce gain de transversalité conjugué à une pratique d'identification des compétences fiable favorise la rotation des compétences à l'image de la structure sphérique décrite par Miles et Snow 1995 permettant un déploiement optimal du portefeuille de compétences.

→ A travers l'introduction d'une démarche scientifique soutenue par le recours aux systèmes d'information et aux technologies de communication appliqués à la GRH avec toutes les vertus qu'ils présentent, nous avons procédé à **l'actualisation de la pratique de la gestion des compétences relative à leur identification.** Le dispositif développé consiste à répartir la réalisation des différentes étapes de la démarche d'identification des compétences distinctives entre la plupart des acteurs et à travers toutes les fonctions, contrairement à la démarche décrite par Hamel et Prahalad en 1994 selon laquelle l'identification des compétences distinctives incombe directement et exclusivement à la direction générale. Cette décentralisation de la démarche ne constitue plus un choix compte tenu des impératifs de plus en plus pressants de flexibilité et de réactivité et des nouvelles tendances qui appellent au

raccourcissement du cycle des pratiques de gestion des compétences à travers le recours à des systèmes automatisés de management des compétences, et à l'adoption d'une approche participative.

→ L'objectif d'actualisation de la pratique d'identification des compétences associé à la prise en compte des possibilités et des fonctionnalités permises par les TIC nous a conduit au **développement d'un nouveau SIRH destiné à l'identification des compétences et notamment les compétences distinctives : Le SICD systèmes d'identification des compétences distinctives. Il s'agit d'un nouvel outil de gestion des compétences qui constitue la preuve que notre mythe rationnel est bien opérationnalisable.**

→ **Le recours aux systèmes d'information ressources humaines nous a permis d'aller au-delà de notre ambition** qui était au départ l'identification des compétences distinctives et leur classification, pour réaliser une classification de toutes les compétences de l'entreprise relatives à notre niveau d'analyse dans trois tableaux de bord dont le premier concerne les compétences distinctives et leurs détenteurs (annexe 10 intervalle [9,12]).

→ **L'évaluation du personnel mobilisée dans le cadre d'une approche par les compétences constitue une technique pivot pour le passage de l'identification des compétences distinctives à l'identification des compétences clés.** En effet, les compétences distinctives relatives à chaque fonction ont été identifiées à travers l'affectation par les experts de la holding d'un niveau de pondération à chaque élément de compétence. La pondération du niveau 3, le plus élevé a été attribuée aux compétences distinctives jugées critiques pour la réalisation des objectifs de la fonction. Cependant et compte tenu de notre intention, déclarée dès le début de cette recherche, de considérer uniquement la dimension humaine des compétences distinctives au détriment de la dimension technologique, l'identification des compétences clés, acteurs maîtrisant les compétences distinctives ne peut être exclue de la démarche. En effet, Hamel et Prahalad déclarent que l'objectif de l'identification des compétences distinctives consiste à « *inventorier ces différents savoirs ainsi que les individus qui les possèdent* » (p. 238). C'est sur la gestion de ces acteurs que porteront les étapes ultérieures du processus de management stratégique des compétences distinctives.

→ **L'intégration de la technique d'évaluation des compétences au niveau du SICD nous a permis de réaliser un gain de l'espace et du temps très importants.** En effet, c'est par la transmission d'un message électronique aux acteurs concernés par cette évaluation dans les deux premières phases de la démarche (recensement et exploration des options) que

les grilles d'évaluation élaborées sur la base des informations contenues dans les fiches de compétences, ont été remplies par différentes sources d'évaluation. La durée de réalisation de ces deux étapes a été de près d'un mois pour un total de 587 grilles d'évaluation remplies sur un support électronique intégré dans le SICD et directement exploitable par l'application.

Tous les points traités jusque là portent sur la construction d'une connaissance générique et la réalisation de l'objectif scientifique de cette recherche-intervention qui, par définition revêt un deuxième type d'objectif se rapportant à l'amélioration des performances de l'entreprise et de ses acteurs.

I. 2. CONTRIBUTION PRAGMATIQUE ET MANAGERIALE

Même si la conception du SICD et son implémentation dans l'entreprise PGH a porté sur un niveau d'analyse relativement restreint, le recours aux systèmes d'information et aux technologies de communication pour l'identification précise et rigoureuse des compétences distinctives a fait ses preuves et les résultats de notre intervention peuvent être exploités sur des plans multiples :

I.2.1. Au niveau de l'entreprise

→ Ayant choisi de défricher un terrain jusque là non abordé par l'équipe de projet APC à savoir les compétences relatives à l'utilisation des logiciels de gestion considérées comme une compétence commune qui ne nécessite pas d'être détaillée dans des fiches de compétences et ceci malgré la diversité des applications déployées dans les différentes filiales d'une façon spécifique à chaque fonction, nous avons pris en charge l'analyse des compétences et l'élaboration des fiches de compétences qui profiteront à l'entreprise. Cette opération a duré trois mois.

→ La transparence permise par la diffusion des tableaux de bord résultant de notre intervention permet aux chefs de projets et aux responsables de fonctions dans tout le groupe d'avoir une idée sur le niveau de maîtrise des différents acteurs pour ce type de compétence et de procéder à un redéploiement plus judicieux en cas de besoin.

I.2.2. Au niveau de l'équipe de projet APC

→ L'implémentation du SICD développé sur les lieux de la holding en collaboration avec les concepteurs du groupe nous a permis d'identifier les compétences relatives à l'utilisation des logiciels de gestion et de les classer dans un tableau de bord selon trois intervalles aux caractéristiques plus ou moins homogènes. **Ce résultat concorde avec les**

besoins de l'entreprise PGH qui a monté tout un projet dont l'objectif est d'élaborer un référentiel de compétences général. D'après nos premiers contacts avec le terrain nous avons constaté le blocage que connaît l'équipe chargée de ce projet entamé depuis déjà une année, et qui n'arrive pas à achever la première étape relative à l'élaboration d'un référentiel des compétences général par la généralisation des résultats obtenus dans deux filiales du groupe. La généralisation de la démarche que nous avons appliquée pour l'identification des compétences relatives à l'utilisation des logiciels de gestion constitue sans doute une issue pour ce blocage et permettra à l'équipe APC d'arriver au bout de ses ambitions avec des résultats précis, d'autant plus que le nouvel outil est en possession du groupe puisque développé sur ses systèmes d'information et répond à ses attentes en termes d'évaluation du personnel.

I.2.3. Au niveau des acteurs

→ La diffusion du référentiel de compétences relatives à l'utilisation des logiciels de gestion ainsi construit permettra aux employés utilisateurs de logiciels de gestion, du moins dans les trois filiales objet de notre intervention, d'avoir une idée précise et complète sur leurs niveaux de maîtrise pour les différents éléments de compétence qu'ils sont appelés à mobiliser, d'être conscients de leurs forces et faiblesses et de prévoir eux-mêmes leurs plans de développement qui pourraient être considérés compte tenu des besoins de l'entreprise.

I.3. CONTRIBUTION METHODOLOGIQUE

A travers ce travail de recherche, nous avons mobilisé **un dispositif méthodologique encore récent** (Hatchuel et Molet 1986) qui revêt des propriétés spécifiques et des vertus notables.

→ L'approche par la recherche-intervention est une stratégie de recherche que le chercheur est appelé à mettre en œuvre dès le début de son investigation. Ainsi, le processus de recherche-intervention avec conception et implémentation d'outil de gestion, par ses cinq phases, a constitué **une ligne directrice** qui nous a permis de tracer le cheminement de notre recherche depuis la perception du problème jusqu'à la mise en œuvre du processus de changement.

→ A travers les moments d'immersion et de distanciation qui ont accompagné la modélisation et l'implémentation du dispositif d'identification des compétences distinctives assistée par les SICRH (notre mythe rationnel), nous confirmons les préconisations de David

2000 selon lesquels **la recherche-intervention constitue un cadre intégrateur** des démarches de recherche en sciences de gestion.

→ **La méthodologie adoptée dans la présente thèse s'inscrit dans le troisième niveau de complétude de la recherche, le niveau prescriptif et intègre par la même à la fois le niveau descriptif et le niveau explicatif.** En effet, à travers la mobilisation du processus de recherche-intervention, nous ne nous sommes pas contentés de décrire un objet de recherche observé ou d'expliquer un phénomène. Au-delà de ces deux ambitions statiques, nous avons cherché à déclencher et à piloter le changement afin d'améliorer l'état des choses observées. En effet, par notre intervention, nous avons modifié la pratique de l'identification des compétences distinctives ou du moins celles relatives à l'utilisation des logiciels de gestion dans les trois filiales du groupe PGH objet de notre intervention et vérifié ainsi le caractère dynamique de l'investigation prescriptive et sa visée transformative.

→ **La possibilité d'évolution et de révision caractéristiques du mythe rationnel en recherche-intervention confèrent à ce type de méthodologie un intérêt indéniable.** En effet, la logique qui sous-tend le mythe rationnel est au moins aussi importante que sa représentation graphique ou narrative. Un mythe rationnel est par définition « un comportement idéalisé », une représentation du monde que le chercheur se construit. L'opérationnalisation du mythe rationnel à travers sa confrontation à la réalité du terrain peut faire émerger certains aspects qui n'ont pas été prévus au niveau de sa représentation, ou au contraire peut écarter d'autres aspects qui pourraient être déterminant quand la réalité du terrain change. Prenons l'exemple du recensement qui, au niveau de notre mythe rationnel, porte aussi bien sur les éléments de compétences que sur leur niveau de maîtrise. Le recensement des éléments de compétences n'a pas pu être réalisé dans l'entreprise PGH étant donnée l'inaptitude de ses acteurs à fournir ce type d'informations. Pour le chercheur, le plus important est de maintenir la logique sous-jacente au mythe rationnel, qui constitue le fil conducteur de l'intervention. **Cette flexibilité du mythe rationnel permet de soutenir l'objectif scientifique et académique que la recherche-intervention prétend réaliser.** En effet, cette propriété du mythe rationnel permet la prise en compte des réalités du terrain et donc l'applicabilité du dispositif dans différents terrains de recherche aux propriétés divergentes du moment que le problème perçu est effectif.

II. LIMITES DE LA RECHERCHE

→ Nous avons montré dans le second chapitre de cette thèse que l'implémentation du dispositif d'identification des compétences distinctives nécessite une architecture SI intégrée. Ceci peut être perçu par certains comme une restriction de la portée de ce dispositif qui ne peut être appliqué que si l'entreprise dispose de ce type d'architecture. Cependant, nous avons également montré que l'adoption d'une approche par les compétences est une façon pour l'entreprise de faire face à la turbulence de son environnement et montré par la même que l'architecture SI la plus appropriée à une orientation stratégique offensive est l'architecture intégrée, à la base de données unique permettant le partage de l'information en temps réel (tableau 3.1). Ainsi, engager un processus de management stratégique des compétences distinctives revêt un intérêt imminent pour les entreprises dont l'intégration des systèmes constitue un prérequis vital et non un projet à engager uniquement à l'occasion de la mise en œuvre d'une démarche d'identification des compétences distinctives.

→ La décision de classification des compétences distinctives relatives à l'utilisation des logiciels de gestion dans l'entreprise PGH n'a pas été réalisée par l'équipe dirigeante tel que préconisé par notre mythe rationnel (qui, par définition décrit des comportements idéalisés). Cette étape de la démarche a été soutenue par la flexibilité d'usage et l'exploitation poussée du SICD. Toutefois cette méthode de classification selon trois intervalles que nous avons proposée a fait l'objet de l'approbation préalable du responsable ressources humaines du groupe qui, dans notre recherche, représente le niveau stratégique de l'entreprise PGH.

→ L'étape de recensement des compétences a porté uniquement sur le niveau réel de chaque utilisateur de logiciels de gestion pour les éléments de compétences contenus dans les fiches de compétences que nous avons préalablement élaborés. L'idéal décrit par notre mythe rationnel est que le recensement même des éléments de compétences soit effectué par les individus objet de cette démarche, chose qui n'a pas été réalisée dans l'entreprise PGH étant donné que les responsables ont jugé ces individus incapables de formuler de telles informations. Bien que cette opération d'élaboration des fiches de compétences ait pris du temps, le recensement réalisé à travers des entretiens avec les responsables fonctionnel, experts de références du groupe, favorise plus de précision et de crédibilité dans le référentiel de compétences élaboré.

→ Certaines approches telles que le modèle de l'acceptation des technologies (Davis 1989) n'ont pas été prises en considération. En effet, dans cette recherche nous avons supposé la prédisposition de tous les acteurs à adhérer à ce type de démarche dont l'essentiel se déroule via les systèmes d'information et les technologies de communication.

→ Le recours aux systèmes d'information est sans doute un moyen de compression du temps permettant de raccourcir le cycle des pratiques de gestion des compétences et de réaliser des gains en termes de réactivité et d'agressivité sur le marché. Toutefois, il n'en reste pas moins que ceci est effectué au détriment du contact humain et de l'échange présentielle (par la compression de l'espace) qui constituent pour certains une source de sens et de crédibilité des actions.

→ Bien que les fiches de compétences pour les compétences spécifiques autres que celles relatives à l'utilisation des logiciels de gestion aient déjà été élaborées, le responsable ressources humaines de l'entreprise PGH nous a recommandé d'implémenter notre dispositif de recherche sur un niveau d'analyse relativement restreint (l'identification des compétences relatives à l'utilisation des logiciels de gestion dans trois filiales du groupe) afin d'expérimenter sa faisabilité et son intérêt pour l'entreprise. Néanmoins, la réussite de l'implémentation du SICD et l'attrait des résultats obtenus ont conduit le responsable des ressources humaines ainsi que l'équipe de projet APC à décider d'adopter ce dispositif et de le déployer pour l'identification des autres types de compétences spécifiques.

→ Etant donné que l'objectif était d'implémenter un dispositif encore nouveau et d'expérimenter son fonctionnement, ni les qualités métriques ni l'analyse des écarts produits par les différentes sources d'évaluation n'ont été prises en compte. Notre intérêt était plutôt focalisé sur le déroulement de la démarche, la transition entre les différentes phases et l'élaboration du référentiel de compétences final.

→ Vu le rythme accéléré de changements et notamment dans le champ des systèmes d'information, le système d'identification des compétences distinctives développé dans le cadre de l'entreprise PGH risque de devenir obsolète dans peu de temps. Toutefois l'existence de ce risque ne signifie pas qu'il est inutile de développer des systèmes d'information pour soutenir la gestion des entreprises. En effet, c'est par l'actualisation des systèmes obsolètes que des systèmes plus performants et plus attrayants sont développés.

III. PERSPECTIVES ET VOIES FUTURES DE RECHERCHE

→ Les voies de recherche qui s'imposent dès la première vue sont relatives au développement du reste des étapes du processus de management stratégique des compétences distinctives. De nouvelles pratiques d'acquisition et de développement des compétences encore plus attrayantes et plus cohérentes avec les tendances actuelles du contexte économique, ainsi que des pratiques de déploiement et de redéploiement tenant compte des

fonctionnalités offertes par les systèmes d'information et les technologies de la communication à l'épreuve d'une plus grande flexibilité organisationnelle et d'un partage de la fonction ressources humaines permettant de confirmer sa portée stratégique, constituent des champs d'investigation riches et intéressants.

→ Le niveau d'acceptation par les acteurs de pratiques de gestion des compétences assistées par les systèmes d'information et les technologies de communication peut faire l'objet d'une investigation reposant notamment sur les travaux de Davis 1989.

→ La portée stratégique de la gestion des compétences individuelles suscite encore plus de développement et mérite plus d'intérêt de la part des chercheurs. L'enjeu étant de taille car ceci permettra de démolir les cloisonnements, de favoriser plus d'aisance dans le débat portant sur les pratiques de gestion des compétences et de tirer profit de la complémentarité et de la dépendance qui caractérisent ses différentes facettes (individuelle, collective et organisationnelle).

→ De par le caractère évolutif et non définitif du mythe rationnel défini comme « *la classe des récits qui peuvent être révisés par celui qui les produit ou par quelqu'un d'autre dans le cadre de relations pensables et possibles.* » (Hatchuel 2000), le dispositif construit à l'occasion de la présente recherche peut toujours faire l'objet de révisions et d'actualisation compte tenu des nouvelles données qui peuvent surgir.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abecassis-Moedas C. et Benghozi P.J., 2007, "TIC et Organisations", *Revue Française de Gestion*, N° 172, Mars 2007, pp. 101-116.
- Ader M. 1996, *Management collectif de l'information*, Editions INSEP Paris, 181 pages.
- Allard-Poesi F. et Perret V. 2005, "Rôles et conflits de rôles du responsable projets", *Revue Française de Gestion*, N° 154 , pp 193-209.
- Amit R. et Schoemaker P.J.H. 1993, "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, January 1993, Vol 14, N°1, pp 33-46.
- Anand V., Clark M.A. et Bruhn M.Z. 2003, "Team Knowledge Structures: Matching Task to Information Environment", *Journal of Managerial Issues*, Vol XV N°1, Spring 2003, pp 15-31.
- Argyris C. 1993, "Apprendre à apprendre aux plus doués", in Harvard Business Review, Le Knowledge Management, Editions d'Organisation, pp 107-141.
- Arnaud G. et Lauriol J., "L'avènement du modèle de la compétence: Quelles évolutions pour la GRH?", *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 194, pp. 11-20.
- Arrègle J.L. 1995, "Le savoir et l'approche Resource Based : une ressource et une compétence", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1995, pp 84-94.
- Athey T.R. et Orth M.S. 1999, "Emerging Competency Methods for the Future", *Human Resource Management*, Vol 38, N°3, pp 215-226.
- Aubert C. 1995, "Hamel et Prahalad, mode d'emploi", *L'Expansion Management Review*, Juin 1995, pp 102-109.
- Aubert J., Gilbert P. et Pigeyre F., 1993, *Savoir et pouvoir: les compétences en question*, Editions Presses Universitaires de France, 217 pages.
- Autissier D. et Moutot J.M. 2003, *Pratiques de la Conduite du Changement*, Editions Dunod, 246 pages.

- Azan W. et Beldi A., 2009, « Apport de la théorie de l'action humaine à la compréhension des usages des systèmes d'information », *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 14, N° 3, pp. 79-107.
- Baecker D. 2006, "The Form of the Firm", *Organization*, Vol. 13 (1), pp 109-142.
- Baird L. et Meshoulam I. 1986, "Managing Tow Fits of Strategic Human Resource Management" *The Academy of Management Review*, Vol. 13, N°1, pp 116-128.
- Barney J., 1991 (a), "The Resource-Based Model of the Firm: Origins, Implications, and Prospects", *Journal of Management*, Vol. 17, N° 1, pp. 97-98.
- Barney J., 1991 (b), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol.17, N° 1, pp. 99-120.
- Barney J.B. 2001, "Is the Resource Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes" *The Academy of Management Review*, Vol. 26, N°1, pp 41-56.
- Barney J.B. et Wright P.M. 1998, "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage", *Human Resource Management*, Vol. 37, N°1, pp 31-46.
- Barney J.B. et Zajac E.J. 1994, "Competitive Organizational Behaviour: Toward an Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp 5-9.
- Barthe S. et Gonçalves L.C. 2002, "Quelles stratégies d'intégration des TIC? Défis et enjeux des applications Libre-Service RH" in e-GRH: Révolution ou Evolution? Relever les défis de l'intégration des TIC dans la fonction Ressources Humaines, coordonné par Michel Kalika, Editions Liaisons 2002.
- Bartmess A. et Cerny K. 1993, "Building Competitive Advantage Trough a Global Network of Capabilities", *California Management Review*, Vol 35, N°2, pp 78-103.

- Baujard C., 2007, "Management de la formation e-learning des entreprises", *Revue Française de Gestion*, N° 177, pp. 21-34.
- Baumard P., 1995, "Des organisations apprenantes? Les dangers de la consensualité", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1995, pp. 49-55.
- Baumard P., 1997, "L'information stratégique dans la grande organisation", *Système d'Information et Management*, Juin 1997 (file://A:\25SIM97.htm)
- Batazzi C. et Alexis H., 2000, "Apprentissage organisationnel: une approche structurelle et managériale", IX^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS 2000
- Becheikh N. et Su Z., 2005, « L'organisation virtuelle : un avenir qui se dessine », *Revue Française de Gestion*, N° 154, pp. 93-110.
- Becker B. et Gerhart B. 1996, "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects" *Academy of Management Journal*, August 1996, Vol. 39 N°4, pp. 779-801.
- Belet D. 2000, "Comment construire l'entreprise apprenante", *L'Expansion Management Review*, Décembre 2000, pp 98-103.
- Bellier S. 2001, *Le e-learning*, Editions Liaisons, 139 pages.
- Bellier S., Isaac H., Josserand E., Kalika M., Leroy I., 2002, *Le e-management: Vers l'entreprise virtuelle?*, éditions Liaisons, 156 pages.
- Bellier S., 2002, "TIC et compétences", in *Le e-management: Vers l'entreprise virtuelle?*, coordonné par Bellier S., Isaac H., Josserand E., Kalika M., Leroy I., Editions Liaisons, pp.69-85.
- Ben Ammar Mamlouk Z., 1995 (a), *La Ruée Vers L'Homme*, La Tunisie Economique, N°57, Juillet-Août 1995.
- Ben Ammar Mamlouk Z., 1995 (b), *De la GRH au Management des Hommes*, Editions C.L.E., 231 pages.

- Bernaud J.L., 1999, "Evaluer les compétences individuelles en situation de travail", *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre 1999, pp. 120-128.
- Besson D., Haddadj S. et O'Connor E.S., 2003, "Discours sur les compétences organisationnelles et individuelles", *Revue Française de Gestion*, N° 145, pp. 69-91.
- Bidan M. et Rowe F. 2004, "Urbanization Practices and strategic behavior : Openess of architecture and enactment in two medium sized companies" acte de congrès AIM 2004
- Bidan M. 2004, « Fédération et Intégration des applications du Système d'information de Gestion », *Systèmes d'Information et Management*, N°2, Vol.9, pp. 1-20.
- Biétry F. 2002, *e-GRH entre promesses et interrogations*, Editions EMS, 169 pages.
- Black J.A. et Boal K.B. 1994, "Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp 131-148.
- Bondarouk T.V. et Ruël H.J.M., 2008, "HRM systems for successful information technology implementation: evidence from three case studies", *European Management Journal*, N° 26, pp. 153-165.
- Boukef Charki N. et Kalika M., 2006, "La communication électronique", in *Management et TIC : 5ans de e-management dans les entreprises*, coordonné par Michel Kalika, Editions Liaisons, pp. 53-68.
- Bourdon I. et Hollet-Haudebert S., 2009, « Pourquoi contribuer à des bases de connaissances ? Une exploration des facteurs explicatifs à la lumière du modèle UTAUT », *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 14, N° 1, pp. 9-36.
- Boutigny E., 2007, "L'apprentissage au cœur de l'activité collective: La question de la circulation des connaissances", *Gestion 2000*, Septembre-Octobre 2007, pp. 83-99.

- Bowman C. et Ambrosini V., 2007, « Identifying Valuable Resources », *European Management Journal*, Vol. 25, N°4, pp. 320-329.
- Boxall P. 1994, "Placing Human Resource Strategy at the Heart of Business Success", *Personnel Management*, Vol 26, N°7, pp. 32-35.
- Bridges W. 1998, "Diriger l'organisation décloisonnée", in La Fondations de Drucker: Le Leader de demain, Editions Village Mondial Paris 1998, pp. 39-47.
- Brilman J., *Les Meilleures Pratiques du Management: Au Cœur de la Performance*, Editions d'Organisation 1998.
- Capelli P. 2000, "A Market-Driven Approach to Retaining Talent", *Harvard Business Review*, January-February 2000, pp 103-111.
- Cascio W.F., Thacker J.W. et Blais R. 1999, *La gestion des ressources humaines*, Editions Chenelière/ McGraw-Hill, 625 pages.
- Castelnau J., Loïc D. et Metting B., 1999, *Le Pilotage Stratégique: Mobiliser l'Energie Collective*, Editions d'Organisation, 238 pages.
- Chanal V. et Morthe C., 2005, "Concilier innovation d'exploitation et d'exploration: Le cas du secteur automobile", *Revue Française de Gestion*, N° 154, pp. 173-191.
- Chédotel F. 2005, "L'improvisation organisationnelle: Concilier formalisation et flexibilité d'un projet", *Revue Française de Gestion*, N° 154, pp 123-139.
- Clermont P.S., 1997, "La rémunération des compétences, mode d'emploi", *L'expansion Management Review*, Décembre 1997, pp. 103-108.
- Cohendet P. et Llerena P. 1999, "Flexibilité et modes d'organisation", *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai 1999, pp 72-79.
- Cohendet P., Diani M. et Lerch C., 2005, "Stratégie modulaire dans la conception Une interprétation en termes de communautés", *Revue Française de Gestion*, N° 158, pp. 121-143.

- 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*, Vol. 49, N° 3, pp. 544-560.
- Coulon R. et Mercier S., 2002, "L'impact des TIC sur le travail et la gestion des compétences: le point de vue des RRH", *Gestion 2000*, Novembre-Décembre 2002, pp. 68-87.
- Coutinet N. 1999, "Les compétences dans la compétitivité des firmes: acquisition, création et développement" in *Le Capital Humain: dimensions économiques et managériales*, Editions Presses Universitaires d'Angers.
- Cristol D. 2000, "Gestion des Compétences Collectives et Retour aux Equipes Autonomes", *Personnel*, N° 412, Août-Septembre 2000, pp 60-64.
- Davenport T.O. 2000, "Workers as Assets: A Good Start But ...", *Employment Relations Today*, Vol. 27, N°1, pp 1-18.
- David A., Hatchuel A. et Laufer R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Editions Vuibert, 215 pages.
- David A. 2000, « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées », *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, coordonné par David A., Hatchuel A. et Laufer R., Editions Vuibert pp. 83-109.
- David A. 2000, « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, coordonné par David A., Hatchuel A. et Laufer R., Editions Vuibert pp. 193-213.
- Davis F. 1989, "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology", *MIS Quarterly*, Septembre 1989.
- Davis F., Bagozzi R.P. et Warshaw P.R. 1989, "User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models", *Management Science*, Vol.35, N° 8, August 1989.

- De Nisi A.S., Hitt M.A. et Jackson S.E. 2003, "The Knowledge Based Approach to Sustainable Competitive Advantage", in *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage, Designing Strategies for Effective Human Resource Management*, Editions Pfeiffer, 480 pages.
- Dejoux C., 1998, "Gestion des compétences individuelles et organisationnelles: présentation d'une classification d'entreprises", *Gestion 2000*, Mars-Avril 1998, pp. 51-65.
- Dejoux C., "Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences", *Direction et Gestion des Entreprises* n°158, Ressources humaine, pp. 61-67.
- Dejoux C. 2000, "Pour une approche transversale de la gestion des compétences", *Gestion 2000*, Novembre-Décembre 2000, pp 15-29.
- Delery J.E. et Doty D.H. 1996, "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, Vol 43, N° 4, pp 802-820.
- Deltour F., Roussel C.S. et Tixier J. 2002, "Accompagner la gestion des connaissances par Intranet: pour une pratique RH contextualisée" in *e-GRH: Révolution ou Evolution? Relever les défis de l'intégration des TIC dans la fonction Ressources Humaines*, coordonné par Michel Kalika, Editions Liaisons 2002.
- Desq S., Fallery B., Reix R. et Rodhain F., 2007, "La spécificité de la recherche francophone en systèmes d'information", *Revue Française de Gestion*, N° 176, 63-79.
- Detchessahar M. 2003, "L'avènement de l'entreprise communicationnelle", *Revue Française de Gestion*, N° 142, pp 65-84.
- Dierickx I. et Cool K. 1989, « Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage », *Management Science*, Vol.35, N° 12, pp. 1504 – 1511.
- Doz Y. 1994, "Les dilemmes de la gestion de renouvellement des compétences clés", *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février 1994, pp 92-104.

- Droege S.B. et Hoobler J.M., 2003, "Employee Turnover and Tacit Knowledge Diffusion: A Network Perspective", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 15, N°1, pp. 50-64.
- Dudezert A., 2007, "Cartographie des connaissances et gestion des ressources humaines: exemple de l'ambiguïté cognitive des Systèmes de Gestion des Connaissances", *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 12, N° 3, pp. 31-55.
- Durand T. 2000, "L'alchimie de la compétence", *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février 2000, pp 84-102.
- Durieux-Nguyen Tan F.D. 2005, "Les interactions entre projets dans la sélection de projets", *Revue Française de Gestion*, N° 154, pp 159-171.
- El Amrani R., 2008, « De l'intégration du système d'information à la vision transversale de l'organisation », *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 13, N° 4, pp. 61-93.
- El Amrani R., Rowe F., Bidan M., Geoffrey-Maronnat B. et Marciniak R., 2006, « Effets de la stratégie de déploiement des PGI sur la vision transversale de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, N° 168, pp. 267-285.
- Elie-Dit-Cosaque C., 2006, "Influence des TIC selon la ligne hiérarchique", in *Management et TIC : 5 ans de e-management dans les entreprises*, coordonné par Michel Kalika, Editions Liaisons, pp. 189-213.
- Ferris G.R., Hochwarter W.A., Buckley M.R., Harell-Cook G. et Frink D.D., 1999, "Human Resource Management: Some New Directions", *Journal of Management*, Vol 25, N°3, pp 385-415.
- Fiegenbaum A. et Thomas H., 1990, "Strategic Groups and Performance: The U.S. Insurance Industry, 1970-84" *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 197-215.
- Fillol C., 2004, "Apprentissage et systémique Une perspective intégrée", *Revue Française de Gestion*, N° 149, pp. 33-49.

- Friedman V.J. et al., 2001, "Creating Conditions for Organizational Learning", pp. 757-773, in *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, sous la direction de Dierkes M., Antal A.B., Child J. et Nonaka I., Editions Oxford University Press.
- Friedman V.J., 2001, "The Individual as Agent of Organizational Learning" pp. 399-427, in *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, sous la direction de Dierkes M., Antal A.B., Child J. et Nonaka I., Editions Oxford University Press.
- Galbraith J.R., 1998, "L'organisation reconfigurable", in *La fondation Drucker, l'entreprise de demain*, éditions Village Mondial, pp.87-98
- Garvin D. 1993, "Construire une organisation intelligente", *Harvard l'Expansion*, Automne 1993, pp 53-64.
- Gilbert P. et Pigeyre F., 2002, "Peut-on réellement manager les compétences", *L'expansion Management Review*, Septembre 2002, pp. 54-60.
- Girod Séville M., 2000, "Pour que la mémoire organisationnelle soit toujours un atout", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 2000, 68-76.
- Grant R.M. 1991, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Vol 33, N°3, pp 114-135.
- Gumb B., 2007, "Le rôle du contrôle de gestion et de l'informatique décisionnelle dans la décision stratégique: une étude exploratoire", *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 12, N° 4, pp. 55-84
- Haddadj S. et Besson D., 2000, "Gestion des compétences et relations sociales", *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février 2000, pp. 103-118.
- Hagan C.M. 1996, "The Core Competence Organization: Implications for Human Resource Practices", *Human Resource Management Review*, Vol 6, N°2, pp 147-164.

- Hamel G. et Prahalad C.K. 1993, "Strategy as Stretch and Leverage", *Harvard Business Review*, Mars-Avril 1993, pp 75-84.
- Hamel G. et Prahalad C.K. 1994, "Competing for the Future", *Harvard Business Review*, Juillet-Août 1994, pp 122-128.
- Hamel G., et Prahalad C.K., 1995, *La conquête du futur*, Editions IntEréditions, 326 pages
- Handy C. 1996, *L'âge de déraison*, Editions Village Mondial Paris 1996, 233 pages.
- Harel G.H. et Tzafrir S.S., 1999, "The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm", *Human Resource Management*, Vol. 38, N° 3, pp. 185-200.
- Hart D. et Warne L. 2006, "Comparing Cultural and Political Perspectives of Data, Information, and Knowledge-Sharing in Organizations" *International Journal of Knowledge Management*, Vol 2, N°2, April-June 2006, pp 1-15.
- Harvey M., Palmer J. et Speier C., 1998, « Implementing Intraorganizational Learning : A Phased-model Approach Supported by Intranet Technology », *European Management Journal*, Vol. 16, N°3, June 1998, pp. 341 -354.
- Harvey M.G., Novicevic M. M. et Speier C. 2000, "An Innovative Global Management Staffing System: A Competency-Based Perspective", *Human Resource Management*, Vol 39, N°4, pp 381-394.
- Hatchuel A. 2000, "Quel horizon pour les sciences de gestion? Vers une théorie de l'action collective", in *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, coordonné par David A., Hatchuel A. et Laufer R., Editions Vuibert pp. 7-43
- Hatum A. et Pettigrew A.M., 2006, "Determinants of Organizational Flexibility: A Study in an Emerging Economy", *British Journal of Management*, Vol. 17, pp. 115-137
- Hedberg B. et Wolf R., 2001, "Organizing, Learning, and Strategizing: From Construction to Discovery", pp. 535-556, in *Handbook of Organizational Learning*

and Knowledge, sous la direction de Dierkes M., Antal A.B., Child J. et Nonaka I., Editions Oxford University Press.

- Helfer J.P., Kalika M. et Orsoni J., 2004, *Management, stratégie et organisation*, éditions Librairie Vuibert, Septembre 2004.
- Hiltrop J.M. 2000, "Stratégies pour attirer et retenir des managers talentueux" *l'Expansion Management Review*, Juin 2000, pp 42-51.
- Huselid M.A. 1995, "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, Vol 38, N°3, pp 635-672.
- Hussenot A., 2007, "Dynamiques d'appropriation organisationnelle des solutions TIC: une approche en termes de démarches itératives d'appropriation", *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 12, N° 1, pp. 39-53.
- Ingham I. et Mothe C. 2000, "Les déterminants de l'apprentissage organisationnel", *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février 2000, pp 71-79.
- Isaac H., 2000, "L'entreprise numérique", *Revue Française de Gestion*, Jui-Juillet-Août 2000, pp. 75-90.
- Isaac H. 2006, "Méthodologie de l'observatoire Dauphine-Cegos du e-management", in *Management et TIC : 5ans de e-management dans les entreprises*, coordonné par Michel Kalika, Editions Liaisons, pp. 25-35.
- Isaac H. 2006, "Evolution des taux d'équipement en TIC", in *Management et TIC : 5ans de e-management dans les entreprises*, coordonné par Michel Kalika, Editions Liaisons, pp. 37-49.
- Isaac H. 2006, "La veille stratégique électronique", in *Management et TIC : 5ans de e-management dans les entreprises*, coordonné par Michel Kalika, Editions Liaisons, pp. 147-158.
- Isaac H. et Josserand E. 2002, "Structure et Système d'information: Quels rôles dans les pratiques de gestion de la connaissance ?" in *e-GRH: Révolution ou*

Evolution? Relever les défis de l'intégration des TIC dans la fonction Ressources Humaines, coordonné par Michel Kalika, Editions Liaisons, 2002.

- Isaac H. et Leroy I., 2002, "E- management, concept et méthodologie", in *Le e-management: Vers l'entreprise virtuelle?*, coordonné par Bellier S., Isaac H., Josserand E., Kalika M., Leroy I., Editions Liaisons, pp. 13-31.
- Isaac H., 2002, "L'entreprise numérique, les réalités en France", in *Le e-management: Vers l'entreprise virtuelle?*, coordonné par Bellier S., Isaac H., Josserand E., Kalika M., Leroy I., Editions Liaisons, pp.33-49.
- Jameux C. et Khedhaouria A., 2009, « Créativité organisationnelle et usage de l'intranet chez Schneider Electric », *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 14, N°3, pp. 109-122.
- Janicot C. et Mignon S., 2008, « Vers un modèle de codification des connaissances : nature et perspectives », *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 13, N°4, pp. 95- 125.
- Jolis N. 1997, *Piloter les compétences : de la logique poste à l'atout-compétence*, Editions d'Organisation 127 pages
- Jolis N. 1998, *Compétences et Compétitivité: La Juste Alliance*, Editions d'Organisation, 163 pages.
- Josserand E., 2000, "Organisation en réseau et apprentissage: une analyse inter-individuelle de la dynamique relationnelle", Acte du congrès ASAC-IFSAM, Montréal, Québec, Canada 2000.
- Josserand E., 2002, "TIC et organisation", in *Le e-management: Vers l'entreprise virtuelle?*, coordonné par Bellier S., Isaac H., Josserand E., Kalika M., Leroy I., Editions Liaisons, pp. 51-67.
- Josserand E. et Charki M.H. 2006, "Des outils de partage d'information au management des connaissances", in *Management et TIC : 5ans de e-management dans les entreprises*, coordonné par Michel Kalika, Editions Liaisons, pp. 83-96.

- Kacmar K.M., Andrews M.C., Van Rooy D.L., Steilberg R.C. et Cerrone S., 2006, "Sure everyone can be replaced... But at what cost? Turnover as a predictor of uniy-level performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 49, N° 1, pp. 133-144.
- Kalika 2002, *e-GRH: Révolution ou Evolution? Relever les défis de l'intégration des TIC dans la fonction Ressources Humaines*, Editions Liaisons.
- Kalika M., 2002, "TIC, enjeux stratégique", in *Le e-management: Vers l'entreprise virtuelle?*, coordonné par Bellier S., Isaac H., Josserand E., Kalika M., Leroy I., Editions Liaisons, pp. 87-105.
- Kalika 2006, *Management et TIC : 5 ans de e-management dans les entreprises*, Editions Liaisons, 227 pages.
- Kalika M. 2006, "TIC et Performance", in *Management et TIC*, coordonné par Michel Kalika, Editions Liaisons, pp. 215-227.
- Kaplan R.S. et Norton D.P. 2004, "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets", *Harvard Business Review*, February 2004, pp 52-63.
- Kathuria R. et Partovi F.Y. 1999, "Workforce Management Practices for Manufacturing Flexibility", *Journal of Operations Management*, N°18, pp 21-39.
- Kéfi H. et Kalika M. 2004, *Evaluation des Systèmes d'Informations: une Perspective Organisationnelle*, Editons Economica 2004
- Kéfi H. et Kalika M. 2006, « Le rôle stratégique des TIC » in *Management et TIC : 5ans de e-management dans les entreprises*, coordonné par Michel Kalika, Editions Liaisons 2006 pp. 131-145.
- Klarsfeld A., 1999, "Définitions et ancrages respectifs", *Personnel*, N° 397, pp. 8-11.
- Klarsfeld A., 2000, "La compétence, ses définitions, ses enjeux", *Gestion 2000*, Mars-Avril 2000, pp. 31-47.

- Koenig G. 1997, "Apprentissage Organisationnel", Encyclopédie de Gestion, Editions Economica, pp 171-187.
- Koenig G. 1999, "Les Ressources au Principe de la Stratégie", pp. 199-239, in *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XX ème siècle*, Editions Economica.
- Kusunoki K., Nonaka I. et Nagata A. 1998, "Organizational Capabilities in Product Development of Japanese Firms" *Organization Science*, Vol 9, N°6, pp 699-718.
- Lamaute D. et Turgeon B. 1999, *De la supervision à la gestion des ressources humaines : Vers une vision contemporaine et actualisée*, Editions Chenelière/McGraw-Hill, 399 pages
- Laudon K. et Laudon J. 2006, *Management des systèmes d'information*, Editions Pearson Education France 2006, 638 pages
- Laval F. 2000, "Gestion des ressources humaines et NTIC: Enjeux et perspectives", *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août 2000, pp 80-90.
- Laval F., Guilloux V. et Kalika M. 2002, "Les Intranets RH: pratiques de entreprises et problématiques" in *e-GRH: Révolution ou Evolution? Relever les défis de l'intégration des TIC dans la fonction Ressources Humaines*, coordonné par Michel Kalika, Editions Liaisons 2002.
- Le Boterf G. 1999, *De la Compétence à la Navigation Professionnelle*, Editions d'Organisation, 303 pages.
- Le Boterf G. 2000, *Construire les Compétences Individuelles et collectives*, Editions d'Organisation, 206 pages.
- Le Boterf G. 2000, "La mise en place d'une démarche compétence: quelques conditions de réussite", *Personnel*, N°412, Août-Septembre 2000 pp 35-43.
- Le Gall J.M. 2000, "L'apprentissage communicationnel", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 2000, pp 31-44.

- Legrand-Lafoy et Roussillon S., 1995, "Vous avez dit compétence?", *Personnel*, N° 363, pp. 11-13.
- Leonard-Barton D. 1992, "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, Vol 13, pp 111-125.
- Leroy D. 1996, "Le management par projets: entre mythes et réalités", *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février 1996, pp 109-120.
- Lesca H. 1994, *Veille Stratégique: L'intelligence de l'entreprise*, Editions Aster, 145 pages.
- Lequeux J.L. 2008, *Manager avec les ERP : Architecture Orientée Services (SAO)*, Editions d'Organisation, 377 pages.
- Lev B. 2004, "Sharpening the Intangibles Edge", *Harvard Business Review*, June 2004, pp 109-116.
- Lévy-Leboyer C. 1996, *La Gestion des Compétences*, Editions d'Organisation
- Lévy-Leboyer C. 2002, *Evaluation du personnel : Objectifs et méthodes*, Editions d'Organisation, 288 pages
- Mac Duffie J.P. 1995, "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol 48, N°2, pp 197-218.
- McDermott R., 1999, "Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management", *California Management Review*, Vol. 41, N° 4, pp. 103-117.
- Mack M. 1995, "L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1995, pp 43-48.
- Marbach V. 1999, *Evaluer et Rémunérer les Compétences*, Editions d'Organisation, 179 pages.

- Marciniak R. et Rowe F. 2005, *Systèmes d'Information, Dynamique et Organisation*, Editions Economica
- Markides C.C. et Williamson P.J. 1994, "Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance", *Strategic Management Journal*, Vol 15, pp 149-165.
- Matmati M. 2002, "L'Intranet RH, outil de la performance organisationnelle", in e-GRH: Révolution ou Evolution? Relever les défis de l'intégration des TIC dans la fonction Ressources Humaines, coordonné par Michel Kalika, Editions Liaisons 2002.
- Mayère A. 1995, "La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel", *Revue Française de Gestion*, Septembre- Octobre 1995, pp 8-16.
- Mayère A. 1999, "Les effets de l'introduction d'outils informatiques et de la communication mobile dans l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai 1999, pp 88-99.
- Mbengue A., 2004, "Management des savoirs", *Revue Française de Gestion*, Vol. 30, N° 149, pp. 12-31.
- Meyssonier F. et Pourtier F., 2006, "Les dispositifs d'internationalisation des compétences dans le cadre des projets E.R.P.", *Gestion 2000*, Juillet-Août 2006, pp. 229-251.
- Miles E.R. et Snow C.C. 1995, "The New Network Firm: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy", *Organizational Dynamics*, Vol.23 N°4, pp. 5-18.
- Miles E.R. et Snow C.C. 1995, "The New Network Firm: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy", *Organizational Dynamics*, Vol.23 N°4, pp. 5-18.
- Miles M. et Huberman A.M. 2007, *Analyse des Données Qualitatives*, Editions DeBoeck Université, 626 pages.

- Miles R.E., Miles G. et Snow C.C., 2006, "A Business Model for Continuous Innovation", *Organizational Dynamics*, Vol. 35, N° 1, pp. 1-11.
- Mills D.Q. et Friesen B., 1992, "The Learning Organization", *European Management Journal*, Vol. 10, N° 2, June 1992, pp. 146-156.
- Moingeon B., Ramanantsoa B., Métais E. et Orton J.D., 1998, "Another Look At Strategy-Structure Relationships: The Resource-based View", *European Management Journal*, Vol. 16, N° 3, pp. 297-305.
- Cherré B. et Morin E.M. 1999, "Les cadres face au sens du travail", *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre 1999, pp 83-93.
- Moss Kanter R., 1998, "Replacer l'homme au centre de l'organisation", in La fondation Drucker, l'entreprise de demain, éditions Village Mondial, pp. 101-114.
- Muller J.G. 2005, *Management de Projet: 100 questions pour comprendre et agir*, Editions AFNOR 123 pages.
- Musca G., 2007, "La construction de compétences dans l'action", *Revue Française de Gestion*, 174, pp. 93-113.
- Nakata C., Zhu Z. et Kraimer M.L. 2008, "The Complex Contribution of Information Technology Capability to Business Performance", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 20, N°4, pp. 485-505.
- Nonaka I. 1991, "The Knowledge-Creating Company", *Harvard Business Review*, Novembre-Décembre 1991, pp 96-104.
- Nonaka I. 1994, "A Dynamic Theory of Organisational Knowledge Creation", *Organisation Science*, Vol.5, N°1, pp 14-37.
- Nonaka I., Byosiére P., Borucki C.C. et Konno N. 1994, "Organisational knowledge Creation Theory: A First Comprehensive Test", *International Business Review*, Vol.3, N°4, pp 337-351.

- Nonaka I. et Konno N. 1998, "The Concept of Ba, Building a Foundation for Knowledge Creation", *California Management Review*, Vol 40, N°3, Spring 1998, pp 40-54.
- Nonaka I., Reinmöller P. et Toyama R., 2001, "Integrated Information Technology Systems for Knowledge Creation", pp. 827-848, in *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, sous la direction de Dierkes M., Antal A.B., Child J. et Nonaka I., Editions Oxford University Press.
- Nonaka I., Toyama R. et Byosière P., 2001, "A theory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge", pp. 491-517, in *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, sous la direction de Dierkes M., Antal A.B., Child J. et Nonaka I., Editions Oxford University Press.
- O'Brien J.A., Marion G. et Saint-Amant G. 1995, *Les systèmes d'information de gestion La perspective du gestionnaire utilisateur*, Editions du Renouveau Pédagogique Inc.
- Pan S.L., Tan B.C.C., Huang J. et Poulsen B., 2007, « The Development Paths of Non-Strategic Capabilities », *European Management Journal*, Vol. 25, N° 5, pp. 344-358.
- Paradeise C. et Lichtenberger Y. 2001, "Compétence, Compétences", *Sociologie du Travail*, N°43, pp 33-48.
- Paraponaris C., 2002, "Le Management des Connaissances et la Gestion des Compétences: Les Pratiques au sein des Multinationales", *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction de Gestion N° 196-197, pp 105-120.
- Parlier M., Perrien C. et Thierry D. 1997, "L'organisation qualifiante et ses enjeux dix ans après", *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre 1997, pp 4-17.
- Pawlowsky P., Forslin J. et Reinhardt R., 2001, "Practices and Tools of Organizational Learning", pp. 775-793, in *Handbook of Organizational Learning and*

Knowledge, sous la direction de Dierkes M., Antal A.B., Child J. et Nonaka I., Editions Oxford University Press.

- Peretti J.M. 2000, *Gestion des Ressources Humaines*, Editions Vuibert , 281 pages.
- Peretti J.M. 2002, " TIC et GRH enjeux et perspectives" in e-GRH: Révolution ou Evolution?Relever les défis de l'intégration des TIC dans la fonction Ressources Humaines, coordonné par Michel Kalika, Editions Liaisons, pp. 315-322.
- Pertusa Ortega E.M. et Garcia L.R., "Génération et Transfert de Connaissances par la Structure Organisationnelle: Une Approche Contingente", *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, N°213, pp 73-80.
- Prahalad C.K. et Hamel G. 1990, "The Core Competence of the Corporation" *Harvard Business Review*, Mai-Juin 1990, pp 79-90.
- Prahalad C.K. et Hamel G. 1994, "Strategy as Field of Study: Why Search for a New Paradigm?", *Strategic Management Journal*, Vol 15, pp 5-16.
- Priem R.L. et Butler J.E. 2001, "Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research?", *The Academy of Management Review*, Vol 26, N°1, pp 22-40.
- Ramanantsoa B. et Moingeon B. 1995, "Comment rendre l'entreprise apprenante", *L'Expansion Management Review*, Septembre 1995, pp 96-103.
- Reix R. 1995, "Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1995, pp 17-28.
- Reix R. 1999, "Les technologies de l'information, facteurs de flexibilité?", *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai 1999, pp 111-119.
- Roche L. et Sadowsky J., 2002, "Réconcilier NTIC et humanisme", *Revue Française de Gestion*, Vol. 28, N° 138, pp. 65-73.
- Rocher O. 2003, "L'apprentissage au cœur de l'e-transformation", *L'Expansion Management Review*, Mars 2003, pp 92-103.

- Rolland D., Tremblay D.G. et Davel E., 2000, "Travail en équipe, compétences et pratiques de sélection au Québec", XI ème Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, Paris, 16 et 17 Novembre 2000.
- Rouby E. et Thomas C. 2004, « La codification des compétences organisationnelles L'épreuve des faits », *Revue Française de Gestion*, Vol.30, N° 149, Mars-Avril 2004, pp. 51-68.
- Roussel P. et Wacheux F. 2005, *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Editions de boeck, 440 pages.
- Rowe F., El Amrani R., Bidan M., Marciniak R. et Geoffrey-Maronnat B., 2005, "Does ERP Provide a Cross-Functional View of the Firm? Challenging Conventional Wisdom for SMEs and Large French Firms", *Twenty-Sixth International Conference on Information Systems*, pp. 11-24.
- Royer I. 2005, "Le Management de projet: Evolutions et perspectives de recherche", *Revue Française de Gestion*, N° 154, pp 113-121.
- Saad I., Grundstein M. et Rosenthal-Sabroux C., 2009, « Une méthode d'aide à l'identification des connaissances cruciales pour l'entreprise », *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 14, N°3, pp. 43-78.
- Saint-Pierre G. 1993, "Le monde en mutation: implications pour les gestionnaires et les entreprises", *Gestion*, Vol 20, N°3, pp 18-20.
- Savall H. et Zardet V. 2004, *Recherche en Sciences de Gestion: Approche Qualimétrique*, Editions Economica, 432 pages.
- Scarbrough H. 1998, "Path(ological) Dependency? Core Competencies an Organizational Perspective", *British Academy of Management*, Vol.9, pp. 219-232.
- Schoemaker P.J.H. 1992, "How to Link Strategic Vision to Core Capabilities", *Sloan Management Review*, pp. 67-81.

- Sharma A. 2001, "Central Dilemmas of Managing Innovation in Large Firms", *California Management Review*, Vol 43, N°4, Summer 2001.
- Silva F. 1996, "Entrer Dans une Culture Compétences", *Personnel A.N.D.C.P.*, N°367, pp 61-63.
- Smith A.F. et Kelly T., 1998, "Le capital humain dans l'économie numérique", in La Fondation Drucker, *l'entreprise de demain*, éditions Village Mondial, pp. 152-165.
- Snow C.C., Miles R.E. et Coleman H.J., 1992, "Managing 21st Century Network Organizations", *Organizational Dynamics*, Winter 1992, pp. 5-20.
- Somerville I. et Mroz J.E., 1998, "Des compétences nouvelles pour un monde nouveau", in La Fondation Drucker, *l'entreprise de demain*, éditions Village Mondial, pp. 64-79.
- Stata R. 1989, "Organizational Learning_ The Key of Management Innovation", *Sloan Management Review*, Spring 1989, pp. 63-74.
- Sterman J.D. 2001, "System Dynamics Modeling: Tools for Learning in a Complex World", *California Management Review*, Vol. 43, N° 4, Summer 2001.
- Tarondeau J.C. 1999, "Approches et formes de la flexibilité", *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai 1999, pp 66-71.
- Tata J. et Prasad S. 2004, "Team self-management, Organizational Structure and Judgements of team effectiveness", *Journal of Managerial Issues*, Vol. XVI, N°2, Summer 2004, pp 248-265.
- Taylor J.R. et Robichaud D. 2004, "Finding the Organization in the Communication: Discourse as Action and Sensemaking", *Organization* Vol. 11 (3), pp 395-413.
- Tchokogué A., Perez M. et Hien N., 2008, « Mécanismes et niveau d'intégration organisationnelle de l'entreprise : une évaluation empirique avant et

après la mise en place d'un système ERP », *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 13, N° 2, pp. 61-96.

- Teece D.J., Pisano G. et Shuen A. 1997, "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N° 7, pp. 509 -533.
- Tienari J. et Tainio R. 1999, " The Myth of Flexibility in Organizational Change", *Scandinavian Journal of Management*, N°15, pp 351-384.
- Tywoniak S.A. 1997, "Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique?" site web : <http://www.strategie-aims.com/montreal/tywoniak.pdf>
- Ulri B. et Ulri D. 2000, "Le management de projets et ses évolutions en Amérique du Nord", *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août 2000, pp 21-31.
- Ulrich D., 1998, "Intellectual Capital = Competence x Commitment", *Sloan Management Review*, Winter 1998, pp.15-26.
- Ulrich D. et Beatty D., 2001, "From partners to players: Extending the HR playing field", *Human Resources Management*, Vol. 40, N° 4, pp. 293-307.
- Ulrich D. et Smallwood N. 2004, "Capitalizing on Capabilities", *Harvard Business Review*, June 2004, pp 119-133.
- Un C.A. et Cuervo-Cazurra A., 2004, "Strategies for Knowledge Creation in Firms", *British Journal of Management*, Vol. 15, pp. 27-41
- Vaast E., 2002, "Les communautés de pratique sont-elles pertinentes?", XI^{ème} conférence de l'AIMS, Paris, Juin 2002.
- Van Rekom J., Van Riel C.B.M. et Wierenga B., 2006, "A Methodology for Assessing Organizational Core Values", *Journal of Management Studies*, Vol. 43, N°2, pp. 175-201.
- Venkatraman N., Henderson J.C. et Oldach S. 1993, « Continuous Strategic Alignment : Exploiting Information Technology Capabilities for Competitive Success », *European Management Journal*, Vol. 11, N°2, pp. 139-149.

- Venkatraman N. et Henderson J.C., 1998, "Real Strategies for Virtual Organizing", *Sloan Management Review*, Fall 1998, pp. 33-48.
- Vokurka R.J. et O'Leary-Kelly S.W. 2000, "A Review of Emperical Research of Manufacturing Flexibility", *Journal of Operations Management*, N°18, pp 485-501.
- Volberda H.W. et Rutges A. 1999, "FARSYS: a knowledge-based system for managing strategic change" *Decision Support Systems*, N°26, pp 99-123.
- Weiss D. 1996, "Trois Défis pour la GRH des Temps à Venir", *Personnel ANDCP*, N°372, Août-Septembre 1996, pp 35-36.
- Wenger E.C. et Snyder W.M. 2000, "Communities of Practices: The Organizational Frontier", *Harvard Business Review*, January February 2000, pp 139-145.
- Wils T., Labelle C. et Guérin G., 2000, "Le repositionnement des rôles des professionnels en ressources humaines: impacts sur les compétences et la mobilisation", *Gestion*, Vol 24, N°4, pp 20-31.
- Wright P.M., Dunford B.B. et Snell S.A. 2001, "Human Resource and the Resource Based View of the Firm", *Journal of Management*, N°27, pp 701-721.
- Wright P.M. et Boswell W.R. 2002, "Desagregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research", *Journal of Management*, Vol 28, N° 3, pp 247-276
- Wright P.M. et Mc Mahan G.C. 1992, "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, N°2, pp. 295-320
- Wright P.M. et Snell S.A. 1998, "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Review*, Vol 23, N°4, pp 765-772.
- Yeung A.K. et Berman B., 1997, "Adding value through human resources: Reorienting human resource measurement to drive business performance", *Human Resource Management*, Vol. 36, N°3, pp. 321-335.

- Youndt M.A. et Snell S.A. 2004, "Human Resource Configurations, Intellectual Capital and Organizational Performance", *Journal of managerial issues*, Vol XVI, N°3, pp 337-360.
- Zack M.H. 1999, "Developing a Knowledge Strategy", *California Management Review*, Vol 41, N°3, Spring 1999, pp 125-145.
- Zannad H. 1998, "La Gestion par Projet à l'Epreuve des faits", *L'Expansion Management Review*, Décembre 1998.
- Zarifian P. 1999, *Objectif Compétence*, Editions Liaisons, 229 pages.
- Zhang M.J., 2006, " IS Support for Strategic Flexibility, Environmental Dynamism, and Firm Performance", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 18, N°1, pp. 84-103.
- Document A.P.I., Etude du Positionnement Stratégique de la Branche Informatique, Décembre 2002 : www.tunisieindustrie.nat.tn.
- Document A.P.I., Annuaire des entreprises et des opérateurs NTIC.
- www.poulinagroupholding.com
- http://fr.wikipedia.org/wiki/Capability_Maturity_Model_Integration
- <http://www.learningtree.fr/cmml/index.htm>
- http://en.wikipedia.org/wiki/Capability_Maturity_Model_Integration

TABLE DES MATIERES

VOLUME 1

INTRODUCTION GENERALE	5
1. PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE	9
1.1 Perception du problème à partir de la littérature	9
1.2 Perception du problème à partir du terrain de recherche	9
2. QUESTION DE RECHERCHE	10
3. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	11
4. INTERET DE LA RECHERCHE	12
4.1. Intérêt théorique de la recherche	13
4.2 Intérêt pratique de la recherche	14
4.3. Intérêt méthodologique de la recherche	15
5. POSITIONNEMENT THEORIQUE DE LA RECHERCHE	17
5.1. Les compétences distinctives	18
5.2. Les systèmes d'information	19

6. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET CHOIX METHODOLOGIQUES	21
6.1. Réflexion sur le positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche	21
6.2. Principes épistémologiques et méthodologiques de la recherche-intervention	24
7. STRUCTURE DE LA RECHERCHE	26

Chapitre I Fondements théoriques à l'épreuve de l'actualisation des pratiques de gestion des compétences

INTRODUCTION	30
I. ORIGINE ET EVOLUTION DU CONCEPT DE COMPETENCE	31
I.1. EMERGENCE DU MODELE DE LA COMPETENCE ET DEPASSEMENT DE LA NOTION DE QUALIFICATION	31
I.2. DEFINITIONS DU CONCEPT DE COMPETENCE : CLASSIFICATION SELON LES DIFFERENTS NIVEAUX ET FACETTES DE LA COMPETENCE	32
I.2.1. Les niveaux de la compétence	32
I.2.2. Les différentes facettes de la compétence	36
1.2.2.1. Les compétences individuelles	37
1.2.2.2. Les compétences collectives	37
1.2.2.4. Les compétences organisationnelles	38
1.2.2.4. Les compétences distinctives	39
I.2.3. Réflexion sur la portée stratégique des différentes dimensions de la compétence	39
II. GENESE ET EVOLUTION DU CHAMP DE L'ANALYSE STRATEGIQUE : VERS UNE APPROCHE PAR LES COMPETENCES	40
II.1. L'ANALYSE STRATEGIQUE TRADITIONNELLE ET SES LIMITES DANS LE CONTEXTE ACTUEL	40
II.2 L'APPROCHE BASEE SUR LES RESSOURCES OU « RESOURCE-BASED VIEW » : DEPASSEMENT DE L'ANALYSE STRATEGIQUE TRADITIONNELLE	40
II.2.1. Définitions et caractéristiques des ressources	43
II.2.2. Principes et propos de l'approche par les ressources	44
II.3. DE LA GRH AU MANAGEMENT STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES : VERS UN NOUVEAU PARADIGME	47
II.3.1. Contribution de l'approche par les ressources au champ du MSRH	49
II.3.2. L'approche par la congruence comme modèle du MSRH	50
II.3.3 L'approche basée sur les connaissances en MSRH	51
II.4. L'APPROCHE PAR LES COMPETENCES : EXTENSION RECENTE DE L'APPROCHE PAR LES RESSOURCES	52
II.4.1. Evolution de l'approche par les compétences : vers de nouvelles méthodes de gestion des compétences	52
II.4.2. La RBV et la CBA, quelles divergences ?	54
II.4.3. Ressources et compétences : Quelles relations ?	55
II.4.4. Principes de l'approche par les compétences	55

II.4.5. Les différentes catégories de compétences distinctives	57
II.4.6. Les avantages de l'approche par les compétences	58
II.5. LE PROCESSUS DE MANAGEMENT STRATEGIQUE DES COMPETENCES DISTINCTIVES	59
II.5.1. L'identification des compétences distinctives existantes	59
II.5.2. L'acquisition et le développement des compétences distinctives	60
II.5.3. Le déploiement et redéploiement des compétences distinctives	61
II.5.4. La protection et la défense des compétences distinctives	61
III. PREAMBULE SUR LES SYSTEMES D'INFORMATION	62
III.1. QUELQUES DEFINITIONS ET APPROCHES USUELLES	62
III.1.1. Notion de système d'information	62
III.1.2. Notions de données, informations et connaissances	63
III.1.2.1. Les données	63
III.1.2.2. Les informations	64
III.1.2.3. Les connaissances	65
III.2. A PROPOS DE LA DIMENSION STRATEGIQUE DES TIC	65
III.2.1. Un survol des vertus « a priori » des TIC	65
III.2.2. La question des TIC et de la performance	66
III.2.3. La question des TIC et de l'alignement stratégique	67
IV. L'EVALUATION DU PERSONNEL A L'EPREUVE DE L'IDENTIFICATION DES COMPETENCES CLES	69
IV.1 DEFINITIONS ET OBJECTIFS DE L'EVALUATION DU PERSONNEL	69
IV.2. METHODES ET SOURCES D'EVALUATION POUR L'IDENTIFICATION DES COMPETENCES	70
IV.2.1. Les méthodes l'évaluation	70
IV.2.2. Les sources d'évaluation	71
IV.3. ERREURS D'EVALUATION ET CRITERES D'EFFICACITE	71
CONCLUSION	72

Chapitre II Systèmes d'Information Ressources Humaines et identification des compétences distinctives : Construction du mythe rationnel

INTRODUCTION	76
I. STRUCTURE DE LA DEMARCHE D'IDENTIFICATION DES COMPETENCES DISTINCTIVES : UNE DEMARCHE SCIENTIFIQUE	77
I.1. DEMARCHE DE RESOLUTION DES PROBLEMES DANS L'APPROCHE SYSTEMIQUE	79
I.1.1. La compréhension d'un problème ou d'une occasion	80
I.1.1.1. Définition et description du problème ou de l'occasion dans un contexte systémique	80
I.1.1.2. Collecte des données relatives au problème ou à l'occasion	80
I.1.2. L'élaboration d'une solution	80

I.1.2.1. La conception des options	80
I.1.2.2. L'évaluation des options	80
I.1.2.3. Le choix de la meilleure option	81
I.1.3. La mise en application de la solution	81
1.2. LES SYSTEMES D'INFORMATION COMME SUPPORT DU PROCESSUS DE PRISE DE DECISIONS (H. SIMON 1988)	81
1.2.1. Les activités de renseignement	82
1.2.2. Les activités de conception	82
1.2.3. Les activités de choix	82
1.2.4. Les activités de mise en application	82
I.3. STRUCTURE DE LA DEMARCHE D'IDENTIFICATION DES COMPETENCES DISTINCTIVES	83
II. DEMARCHE D'IDENTIFICATION DES COMPETENCES DISTINCTIVES ET SYSTEMES D'INFORMATION RESSOURCES HUMAINES	84
II.1. LA PHASE DE RECENSEMENT DES COMPETENCES	85
II.2. LA PHASE D'EXPLORATION ET D'EVALUATION DES OPTIONS	87
II.2.1. Les systèmes d'information de gestion	87
II.2.2. Les systèmes d'aide à la décision	87
II.3. LA PHASE DE CLASSIFICATION DES COMPETENCES	90
II.4. LA PHASE DE DIFFUSION ET D'ACTUALISATION DU REFERENTIEL DES COMPETENCES DISTINCTIVES : L'INTRANET RH AU SERVICE DE LA E-GRH	93
III. IDENTIFICATION DES COMPETENCES DISTINCTIVES, ARCHITECTURE SYSTEMES D'INFORMATION ET COURANT DE PENSEE STRATEGIQUE	99
III.1. LA FEDERATION DES SYSTEMES D'INFORMATION	99
III.2. L'INTEGRATION DES SYSTEMES D'INFORMATIONN POUR L'OPERATIONNALISATION DU DISPOSITIF D'IDENTIFICATION DES COMPETENCES DISTINCTIVES	101
III.2.1. L'approche « Entreprise Application Integration »	102
III.2.2. L'approche Génie Logiciel	102
III.2.3. L'approche ERP	102
III.3. ARCHITECTURE SYSTEMES D'INFORMATION ET COURANT DE PENSEE STRATEGIQUE	105
CONCLUSION	108

Chapitre III Opérationnalisation du dispositif d'identification des compétences distinctives assistée par les SICRH

INTRODUCTION	111
I. METHODOLOGIE DE RECHERCHE	112
I.1. LE CARACTERE QUALITATIF DE LA RECHERCHE-INTERVENTION	112

I.2. LA RECHERCHE-INTERVENTION : UNE METHODOLOGIE ADAPTEE A L'AMBITION PRESCRIPTIVE	114
I.3. LA RECHERCHE-INTERVENTION COMME CADRE INTEGRATEUR DES DEMARCHES DE RECHERCHE EN SCIENCES DE GESTION	117
II. ATTRIBUTS DE CHOIX DU TERRAIN ET SPECIFICATION DU NIVEAU D'ANALYSE	120
II.1. TAILLE DE L'ENTREPRISE ET DEGRE DE DIVERSIFICATION	120
II.2. PREMIERE APPROCHE DU TERRAIN	121
II.3. NIVEAU D'ANALYSE	123
III. INSTRUMENTATION ET TECHNIQUES D'INVESTIGATION	125
III.1. DE L'UTILITE DE L'INSTRUMENTATION EN RECHERCHE QUALITATIVE	125
III.2. L'INSTRUMENTATION EN RECHERCHE-INTERVENTION	125
III.3. TECHNIQUES D'INVESTIGATION MISES EN ŒUVRE DANS L'ENTREPRISE PGH	126
IV. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE « POULINA GROUP HOLDING »	128
IV.1. STRATEGIE DE DIVERSIFICATION	129
IV.1.1. L'agro-alimentaire et services	129
IV.1.2. L'aviculture	130
IV.1.3. Le céramique	130
IV.1.4. L'emballage	130
IV.1.5. L'immobilier	131
IV.1.6. L'industrie	131
IV.2. STRATEGIE D'INTERNATIONALISATION	131
IV.3. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU GROUPE	133
IV.4. ARCHITECTURE SYSTEME D'INFORMATION DU GROUPE	135
IV.5. PRESENTATION DE L'ECHANTILLON D'ETUDE	136
IV.6. REFLEXION SUR L'APPROCHE STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE PGH	136
V. RÔLES DE L'INTERVENANT-CHERCHEUR DANS SON APPROCHE DU TERRAIN	137
CONCLUSION	139

Chapitre IV Pilotage du changement et présentation des résultats

INTRODUCTION	142
I. LA PHASE EXPERIMENTALE : PHASE D'INTRODUCTION DU CHANGEMENT	143
II. DEFINITION D'UN ENSEMBLE SIMPLIFIE DE LOGIQUES D'ACTION : PREPARATION DU CHANGEMENT	146
III. PROCESSUS DE CHANGEMENT : CONCEPTION ET IMPLEMENTATION DE L'OUTIL DE GESTION	149

III.1. LA CONCEPTION DU SYSTEME D'IDENTIFICATION DES COMPETENCES DISTINCTIVES : SICD	149
III.1.1. Elaboration des fiches de compétences	149
III.1.1.1. L'élaboration du guide d'entretiens	151
III.1.1.2. Les entretiens semi-directifs	152
III.1.2. Elaboration des coefficients de pondération	153
III.1.3. Développement informatique de l'outil de gestion	155
III.2. IMPLEMENTATION DU SICD SUIVANT LES PHASES DE LA DEMARCHE D'IDENTIFICATION DES COMPETENCES DISTINCTIVES ASSISTEE PAR LES SICRH	158
III.2.1 La phase de recensement	158
III.2.2. La phase d'exploration	159
III.2.3. La phase d'évaluation des options	164
III.2.4. Phase de classification des compétences : présentation des résultats de la recherche	166
III.2.4.1. Intervalle de moyenne pondérée [9, 12]	167
III.2.4.2. Intervalle de moyenne pondérée [6, 9]	168
III.2.4.3. Intervalle de moyenne pondérée [1, 6]	169
III.2.5. La phase de diffusion du référentiel de compétences	170
CONCLUSION	171

Chapitre V Discussion :
Déroulement de l'intervention et résultats de la recherche

INTRODUCTION	174
I. CONDITIONS DE DEROULEMENT DE L'INTERVENTION DANS L'ENTREPRISE PGH	175
I.1. LES CONDITIONS DE LA CONCEPTION DU SICD SUR LE TERRAIN	175
I.1.1 Les fiches de compétences au service de la transversalité des structures	176
I.1.1.1. Fiches de postes vs fiches de compétences : document adapté à l'identification des compétences	176
I.1.1.2. Fiches de compétences et transversalité organisationnelle	178
I.1.2 Les conditions de développement du SICD	180
I.1.3. Le CMMi : modèle d'évaluation du niveau de maturité du projet de développement du SICD	181
I.1.3.1. Définition et principes du CMMi	181
I.1.3.2. Les niveaux de maturité	182
I.1.3.3. Niveau de maturité du projet de développement du SICD	182
I.2. L'IMPLEMENTATION DU SYSTEMES D'IDENTIFICATION DES COMPETENCES DISTINCTIVES	184
I.2.1. Les phases de recensement des compétences et d'exploration des options	184
I.2.2. L'évaluation du personnel : Outil pivot pour l'identification des compétences clés	185
I.2.3. Phase d'évaluation des options	188
II. DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE	190
II.1. PROPOSITIONS DE PLANS D' ACTIONS SUR LA BASE DE LA CLASSIFICATION DES COMPETENCES	191

II.1.1. Proposition de plans d'actions pour la gestion des compétences clés	193
II.1.2. Proposition de plans d'actions pour la gestion du potentiel de développement	195
II.1.3. Proposition de plans d'actions pour la gestion des maillons faibles	195
CONCLUSION	199
CONCLUSION GENERALE	202
I. APPORTS DE LA RECHERCHE	203
I. 1. CONTRIBUTION THEORIQUE ET CONCEPTUELLE	203
I. 2. CONTRIBUTION PRAGMATIQUE ET MANAGERIALE	206
I.2.1. Au niveau de l'entreprise	206
I.2.2. Au niveau de l'équipe de projet APC	206
I.2.3. Au niveau des acteurs	207
I.3. CONTRIBUTION METHODOLOGIQUE	207
II. LIMITES DE LA RECHERCHE	208
III. PERSPECTIVES ET VOIES FUTURES DE RECHERCHE	210
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	212

ANNEXES

VOLUME 2

Résumé

A travers la prise en compte des vertus offertes par les systèmes d'information et les technologies de communication appliqués à la GRH, cette thèse propose une nouvelle logique d'action basée sur une démarche scientifique qui vise à actualiser la pratique d'identification des compétences distinctives, pratique clé de la mise en œuvre du processus de management stratégique des compétences distinctives proposé par Hamel et Prahalad 1995.

Le mythe rationnel construit dans le cadre de cette recherche-intervention a été traduit en système d'identification des compétences distinctives (SICD), outil de gestion développé dans le cadre de la grande entreprise Tunisienne PGH et implémenté dans trois de ses filiales. Le résultat obtenu est sous forme d'un référentiel de compétences relatives à l'utilisation des logiciels de gestion. Le dispositif de recherche développé a permis de réaliser une classification générale des compétences relatives à l'utilisation des logiciels de gestion selon une méthode actuariale, et ce à travers l'élaboration de trois tableaux de bord dynamiques sur la base desquels des plans d'action en termes de capitalisation des connaissances, de développement et de redéploiement du portefeuille de compétences peuvent être envisagés.

Cette thèse a mis en évidence la logique de congruence entre l'architecture SI, la structure organisationnelle et le courant de pensée stratégique dans lequel s'inscrit la firme. Elle a également mis en exergue l'intérêt de l'analyse des compétences par opposition à l'analyse des postes, comme pratique clé de l'identification des compétences et a marqué le dépassement des idées reçues concernant la ségrégation classique relative à la portée stratégique limitée des compétences individuelles par opposition aux compétences collectives et organisationnelles.

Mots clés : Compétences distinctives ; SIRH ; Recherche-intervention ; Evaluation des compétences.

Abstract

Through the consideration of the virtues provided by the use of information systems and technologies of communication applied to the HRM, this thesis proposes a new method based on a scientific approach, which aims at updating the practice of “core competence identification”, the key practice of the implementation of the “process of core competence strategic management” proposed by Hamel and Prahalad, 1995.

The “rational myth” built in this intervention-research, was translated into Core Competence Identification System (CCIS), the management tool developed within the big Tunisian company “PGH” and implemented in three of its subsidiaries. The result achieved is in terms of cartography of capabilities relating to the use of the information management systems. The developed framework allowed us to obtain a general classification of the capabilities relating to the use of the information management systems according to an actuariale method, through the drawing up of three dynamic dashboards on the basis of which action plans in terms of knowledge capitalization, development and redeployment of the portfolio of capabilities can be considered.

This thesis highlighted the logic of congruence between the IS architecture, the organizational structure and the strategic approach adopted by the firm. It also highlighted the interest of skills analysis by opposition to the workstation analysis, as key practice of capabilities identification, and marked the overtaking of generally accepted ideas concerning the classic segregation relating to the limited strategic reach of the individual skills by opposition to the collective and organizational skills.

Keywords: core competence; HRIS; intervention- research; skills appraisal.