

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR
CÉDRIC PATOUILLER

L'INFLUENCE DE LA DÉMARCHE COMPÉTENCE SUR LE NIVEAU D'IMPLANTATION DES
PRATIQUES DE RESSOURCES HUMAINES ET SUR L'ÉVOLUTION DE LA
PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DE L'ENTREPRISE S.C.S.

MARS 2006

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

L'université n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

Remerciements

La réalisation de ce mémoire est le fruit du travail et de la rencontre de nombreuses personnes. Parmi celles-ci, je voudrais remercier mon directeur de mémoire, Michel Arcand, pour l'aide, le courage et l'exemple qu'il m'a donnés pendant le difficile chemin qui m'a mené à la fin de cet ouvrage. Malgré la distance, il a su m'impulser la force d'aller jusqu'au bout.

Mes remerciements s'adressent ensuite à Sylvie Pradelle ainsi que Philippe Fassier qui a su avec patience, lire et relire ce mémoire, jusqu'à en épuiser les fautes d'orthographe.

Merci également à Catherine Sustek, qui m'a délivré le passeport pour la réussite, et à Mohamed Lemdani pour ses bons conseils.

Table des matières

<i>Remerciements</i>	3
<i>Table des matières</i>	4
<i>Tableaux des figures et des graphiques employés</i>	7
<i>Chapitre 1 : Problématique</i>	8
1.1 De la prise en compte du capital immatériel de l'entreprise vers l'émergence de la stratégie des ressources humaines : rappel du contexte historique	8
1.2 De la prise en compte de l'environnement externe vers la recherche de la performance organisationnelle: la mise en œuvre d'une stratégie fondée sur les compétences	10
1.2.1 La recherche de la compétitivité et de la performance organisationnelle	11
1.2.2 La mutation démographique et la nouvelle donne technologique	12
1.2.3 L'émergence de la gestion des processus et des compétences	14
1.2.4 Les limites du capital humain ou la nécessité d'une vision « gagnant-gagnant »?	15
1.3 Conclusions et propositions de recherche	17
<i>Chapitre 2 : Cadre théorique et revue de littérature</i>	19
2.1 Introduction	19
2.2 La gestion stratégique des ressources humaines et les modèles théoriques qui la sous tendent	19
2.2.1 Le modèle de la comptabilité	20
2.2.2 Le modèle de la planification	20
2.2.3 Le modèle de la compétitivité	21
2.2.4 De la théorie des ressources à la théorie des compétences	22
2.3 Revue de littérature des concepts méthodologiques employés	23
2.3.1 La capacité organisationnelle	23
2.3.2 L'apprentissage organisationnel	26
2.3.3 Les ressources	29
2.3.4 La connaissance et la gestion des connaissances	30
2.3.5 Les compétences	32
2.3.6 Les processus	37
2.3.7 Les motivations	39
2.3.8 L'implication organisationnelle	46
2.3.9 La performance et sa mesure	53
2.4 Cadre théorique des compétences chez Air Liquide : définitions	58
2.4.1 Les compétences	60
2.4.2 La performance et sa mesure	60
2.4.3 La fixation des objectifs	62
2.4.4 Les contributions	62
2.5 Présentation des variables de la recherche	63
2.5.1 La variable modératrice : la stratégie d'affaires	63
2.5.2 La variable indépendante : Le niveaux d'implantation des pratiques RH	64
2.5.3 La variable dépendante : La performance organisationnelle	68

2.5.4 La variable des variables de contrôle	69
2.6 Définition et illustration des hypothèses de travail	70
2.6.1 Définition de l'hypothèse première	70
2.6.2 Définition de l'hypothèse seconde	71
Chapitre 3 Méthodologie de recherche	72
3.1 Introduction	72
3.2 Stratégie de recherche	73
3.2.1 Objectif spécifique	73
3.2.2 Type de recherche	73
3.3 Terrain de l'étude : La filiale S.C.S du groupe Air Liquide Welding	74
3.3.1 Le groupe Air Liquide	74
3.3.2 La société S.C.S. et son environnement interne	81
3.3.3 La société S.C.S et son environnement externe	96
3.3.4 La configuration stratégique maîtresse de S.C.S	100
3.4 Déploiement technique de la «démarche-compétences»	101
3.4.1 Introduction	101
3.4.2 Principaux enjeux de la mise en place de la «démarche-compétences» dans une logique filiale/groupe	102
3.4.3 Les outils de la «démarche-compétences»	108
3.4.4 Analyse de l'activité interne	118
3.4.5 Perspectives d'évolution de la «démarche-compétences» au niveau de la filiale	122
3.4.6 Perspectives d'évolution de la «démarche-compétences» au niveau du groupe	125
3.5 Phase opérationnelle de la recherche	126
3.5.1 Obtention des autorisations	126
3.5.2 Les outils de mesure de la variable modératrice	126
3.5.3 Les outils de mesure de la variable indépendante	128
3.5.4 Les outils de mesure de la variable dépendante	129
3.5.5 Les outils de mesure des variables de contrôle	130
3.5.6 Les outils d'analyse et de mesure des hypothèses	131
3.5.7 Descriptif récapitulatif de la population concernée par notre étude	132
3.5.8 Mise en place des pré-tests et réalisation des ajustements	132
3.5.9 Administration des questionnaires	132
3.5.10 Descriptif récapitulatif du taux de participation réel de la population étudiée	133
4.1 Rappels des objectifs spécifiques de l'étude de cas	135
4.2 Analyse intermédiaire des variables	136
4.2.1 La variable modératrice : la stratégie d'affaires	136
4.2.2 Les variables indépendantes : les pratiques RH	139
4.2.3 Les variables dépendantes: la performance organisationnelle	143
4.2.4 Variables de contrôle(s)	147
4.3 Validation des hypothèses	148
4.3.1 Hypothèse première : la mise en œuvre de la «démarche-compétences» a contribué à développer le niveau d'implantation des pratiques de Ressources Humaines dans la filiale S.C.S.	148
4.3.2 Hypothèse seconde : le niveau d'implantation des pratiques de RH a permis de développer la performance organisationnelle de la filiale	148
Chapitre 5 : Conclusion générale	150
5.1. Conclusion	150
5.1.1 Discussion sur la méthodologie employée dans cette recherche	150
5.1.2 Discussions sur les résultats obtenus et les facteurs qui y ont contribué	152
5.2 Limites de la recherche et perspectives d'évolutions	155

5.3 Considérations éthiques	156
Annexes	157
1.1 Relevé des principaux métiers, missions et capacités clés de S.C.S.	157
1.1.1 Les principales unités et principaux services et métiers de S.C.S.	157
1.1.2 Les principales missions de S.C.S par type de service	158
1.1.3 Les principales compétences développées par service et par métier	159
1.2 Modélisation des processus clés de la filiale	160
1.2.1 Processus clés de la production robotique (montage)	160
1.2.2 Processus clés de la recherche et développement	161
1.3 Tableaux statistiques	163
1.3.1 La stratégie d'affaires	163
1.3.2 Les pratiques de Ressources Humaines	166
1.3.3 La performance organisationnelle	168
1.3.4 Hypothèse première	171
1.3.5 Hypothèse seconde	171
BIBLIOGRAPHIE	172

Tableaux des figures et des graphiques employés

Remarque : Les tableaux et figures ci-dessous se réfèrent à la filiale S.C.S. sauf cas mentionnés.

Tableau 1 : Les capacités par niveau selon Saint Amant et Renard (2004)	25
Tableau 2 : Les déterminants de la performance selon Winter (2000)	26
Tableau 3 : La typologie des perspectives de l'apprentissage organisationnel selon Shrivastava (1983)	28
Tableau 4 : Questionnaire portant sur la satisfaction au travail selon Weiss, Dawis, England et Lofquist (1967)	45
Tableau 5 : Les facettes de l'implication dans le travail selon Morrow (1993)	49
Tableau 6 : Modélisation et adaptation de l'implication organisationnelle selon Meyer, Allen et Smith (1993)	52
Tableau 7 : Les différentes dimensions de la performance organisationnelle selon Quinn et Rohrbaugh (1983)	54
Tableau 8 : Les capacités selon la typologie du groupe Air Liquide (2004)	60
Tableau 9 : Tableau théorique de la représentation de la stratégie d'affaires adapté de Miles et Snow (1984)	64
Tableau 10 : Tableau théorique des cohérences des pratiques de GRH selon Arthur (1992, 1994) et Walton (1985)	67
Tableau 11 : Illustration de l'hypothèse première	70
Tableau 12 : Illustration de l'hypothèse seconde	71
Tableau 13 : Historique de S.C.S. de 1700 à 2000	82
Tableau 14 : Graphique représentatif de la répartition des salariés par domaine d'activité	84
Tableau 15 : Répartition de l'effectif et représentation de la structure organisationnelle de S.C.S selon Mintzberg	85
Tableau 16 : Représentation de la politique de rémunération du groupe Air Liquide	88
Tableau 17 : Graphique représentatif de la pesée des postes et de la cohérence des rémunérations	89
Tableau 18 : Répartition des formations par type d'action	92
Tableau 19 : Représentation graphique de la répartition des actions de formation par sexe	92
Tableau 20 : Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus	95
Tableau 21 : Représentation des cinq grands domaines d'activités stratégiques	95
Tableau 22 : Répartition du chiffre d'affaires par activités et de l'effectif par type de production	96
Tableau 23 : Représentation du marché français du soudage en 2004	96
Tableau 24 : Répartition de l'évolution mondiale de la consommation d'acier en 2001	97
Tableau 25 : Répartition graphique du niveau des investissements industriels jusqu'à 2001	98
Tableau 26 : Répartition graphique de la clientèle par type (en % du C.A.)	99
Tableau 27 : Représentation de la configuration stratégique maîtresse en 2004	100
Tableau 28 : Tableau récapitulatif et représentation opérationnelle des 12 capacités	113
Tableau 29 : Tableau récapitulatif et descriptif des principales contributions	114
Tableau 30 : Tableau récapitulatif des capacités par niveau d'évolution	115
Tableau 31 : Tableau récapitulatif de l'appréciation globale performance / capacités	117
Tableau 32 : Graphique représentatif de l'évolution interne des capacités entre 1999 et 2004	120
Tableau 33 : Potentialités d'évolution des capacités entre 2004 et 2010	121
Tableau 34 : Mesure de la performance organisationnelle interne	129
Tableau 35 : Mesure de la rentabilité financière	130
Tableau 36 : Mesure de la satisfaction de la clientèle	130
Tableau 37 : Répartition de la population concernée par notre étude	132
Tableau 38 : Répartition du taux de participation général à notre enquête	134
Tableau 38 : Répartition du taux de participation général à notre enquête	134
Tableau 39 : Toile de comparaison du niveau de représentation de la stratégie d'affaires (cadres / repr. Syndicaux)	136
Tableau 40 : Représentation moyenne de la perception de la stratégie d'affaires (cadres / représentants syndicaux)	137
Tableau 41 : Toile de comparaison du niveau de représentation des pratiques RH (cadres / salariés)	139
Tableau 42 : Représentation moyenne de la perception d'implantation des pratiques RH	140
Tableau 43 : Graphique représentatif de l'évolution du niveau d'implantation des pratiques RH entre 2001 et 2004	142
Tableau 44 : Évolution des indicateurs liés à la performance organisationnelle entre 2002 et 2004	143
Tableau 45 : Évolution sectorielle de l'absentéisme en France	144
Tableau 46 : Toile de représentation de la performance organisationnelle en termes de climat de travail	144
Tableau 47 : Répartition de la représentation des niveaux de performance organisationnelle par les salariés	145
Tableau 48 : Évolution des indicateurs financiers entre 2002 et 2004	145
Tableau 49 : Évolution des réclamations clients entre 2003 et 2004 et répartition des disqualités	146

Chapitre 1 : Problématique

1.1 De la prise en compte du capital immatériel de l'entreprise vers l'émergence de la stratégie des ressources humaines : rappel du contexte historique

La gestion des ressources humaines (G.R.H.) et ses pratiques, ont eu pendant très longtemps un rôle secondaire dans la définition stratégique de l'entreprise. Cet état de fait a été causé par plusieurs phénomènes. Il s'agit notamment d'une conséquence de la révolution industrielle amorcée au 19ème siècle, de la concentration des moyens de production suivant la logique du modèle Taylorien, ainsi que du contexte économique de l'après seconde guerre mondiale.

Cependant depuis le début des années 1990, la taylorisation, le fordisme ainsi que le peu d'importance accordée à la fonction ressources humaines et à ses pratiques sont critiqués. Que ce soit sur le plan humain, du fait de la monotonie et de l'absence de motivation qu'entraîne cette logique, ou sur celui de l'efficacité, les critiques portent sur des emplois qui se caractérisent par une absence de polyvalence et de prise en compte du comportement humain.

En l'état, cette logique ne semble alors plus en mesure de répondre aux impératifs exigés par le nouveau contexte économique qui s'incarne dans la complexification des marchés, la forte concurrence, l'introduction de nouvelles technologies et techniques de production ainsi que dans l'émergence d'une main d'œuvre plus scolarisée et plus exigeante.

Dans la pratique et pour s'adapter face à ces changements significatifs, on remarque que les entreprises ne sont pas restées inactives et, selon les secteurs d'activités, que la plupart d'entre elles tendent à réagir et à évoluer. Pour cela, elles sont passées d'une logique basée sur la production de biens et sur la capacité à gérer de façon performante des ressources matérielles, à une nouvelle approche fondée sur l'intelligence collective, le savoir, le développement personnel, la capacité d'innovation, la gestion de l'information et la prise en compte de l'environnement externe.

Dans un tel contexte de changement l'enjeu majeur des entreprises repose sur la maîtrise et le développement de la notion de création de valeur et sur la capacité des organisations à prendre en compte en parfaite cohérence l'ensemble des éléments auxquels elle se réfère.

Bien que les préoccupations relatives au capital immatériel de l'entreprise n'aient été que peu présentes dans la littérature R.H. au début des années 1980, on remarque qu'elles émergent depuis une dizaine d'années. En effet, d'après une revue complète de cette même littérature, la notion de capital humain est devenue un sujet courant de préoccupation parmi la communauté des chercheurs (Tezenas de Montcel, 1994, L'avenir appartient à l'immatériel de l'entreprise, Bounfour, 2000, La valeur dynamique du capital immatériel La Revue Française de Gestion).

A travers cette littérature et le parcours d'un ensemble de définitions relatives au capital immatériel, on peut présenter ce dernier comme un concept qui s'étend au-delà «des brevets, droits d'auteurs, et autres formes de propriétés intellectuelles, (...) reconnu comme étant la somme et la synergie des connaissances de l'entreprise, de ses expériences, de ses relations, processus, découvertes, parts de marchés et influences. C'est ainsi la source de l'innovation et de la production de richesse, précurseur de la croissance du capital financier» (Miller, 1999, Building the Ultimate Resource, Management Review).

En tant que composante indissociable du capital immatériel, le capital humain devient alors l'élément essentiel contribuant à la performance de l'entreprise. Il affirme la dimension stratégique de la fonction Ressource Humaine (RH) au sein de l'entreprise. Dès lors, cette fonction se voit reconnue comme ayant une position clé, dans le sens où son développement et sa pérennité dépendent de la gestion des hommes et des femmes qui la constituent.

Par ailleurs, une analyse plus approfondie de la documentation précise que la G.R.H. constitue une ressource à la fois précieuse, rare et non substituable à tout autre facteur de production (Dyer et Shafer, 1999 ; McMahan, Virick et Wright, 1999 ; Lawler, 1995 ; Barney, 1995, 1991; Ulrich, 1991). Elle représente également un puissant déterminant de la performance organisationnelle (Wright, Dyer, Boudreau et Milkovich, 1999) et un élément stratégique incontournable (Macmahan, Virick et Wright, 1999) ou encore l'élément central dans l'équation stratégique de toute entreprise (Pfeffer J, 1998b).

On constate que parmi l'ensemble des définitions se rapportant au concept de stratégie des ressources humaines aucune ne s'oppose réellement à l'autre, si ce n'est d'un point de vue sémantique. Cependant grand nombre de questions demeurent sur la relation entre la dimension stratégique de la mise en œuvre de certaines pratiques de ressources humaines et l'accroissement de la performance des organisations. Le message véhiculé ainsi que les fondements des diverses définitions conceptuelles semblent similaires à plusieurs égards et marquent l'idée d'intégration stratégique des RH en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

Ces quelques propriétés inhérentes à la GRH semblent suffisamment variées, diversifiées et appuyées pour statuer sur la fonction hautement stratégique qu'elle tient dans l'entreprise, imputable aux grands objectifs économiques, financiers, sociaux et politiques de l'organisation

1.2 De la prise en compte de l'environnement externe vers la recherche de la performance organisationnelle: la mise en œuvre d'une stratégie fondée sur les compétences

Dans un contexte économique et démographique qui pèse de plus en plus sur les entreprises, et face à une concurrence de plus en plus forte, les entreprises ont été amenées depuis ces quinze dernières années et comme nous l'avons énoncé ci-haut, à marquer un changement radical de perspective par rapport aux courants traditionnels. Pour Tremblay et Sire (1997), le bouleversement des règles de l'économie en faveur d'une concurrence davantage mondialisée suscite la transformation des organisations en des configurations de plus en plus diverses. Cette transformation semble alors faire émerger de nouvelles préoccupations que nous avons pu constater non seulement dans la littérature RH, mais aussi dans de nombreuses firmes de haut rang.

En effet et dans la pratique, une majorité d'entreprises semble désormais s'orienter vers une recherche de qualité, de flexibilité et de polyvalence de la main d'œuvre ainsi que vers une diminution des coûts. Cette évolution se traduit alors par un changement remarqué dans les orientations stratégiques, l'apparition et la construction de nouveaux modèles de Gestion des Ressources Humaines (GRH) (Gilbert, 2003).

La récente étude publiée par Catherine Lévi (2004) montre que l'adaptation aux grandes mutations que vivent les firmes industrielles devient une préoccupation centrale pour la plupart d'entre elles. Elle se traduit par un accompagnement concret de la direction opérationnelle dans la redéfinition de son organisation, par la définition de la mise en œuvre de la stratégie RH cohérente avec la stratégie propre de la firme et par la mise en place d'un véritable suivi social en cas de restructuration.

De manière plus générale, il semble que la notion de satisfaction du client et de maîtrise des compétences qui constituent les firmes soient les principales. Lorino (2003) Coriat (1991) Meignant (1991) font de la demande du client ainsi que des conditions favorables au développement de l'implication organisationnelle, le point de départ de l'organisation de la production. Tarondeau (1998) souligne l'acquisition et la maîtrise des ressources et des compétences permettant à la firme de se différencier comme la conception stratégique dominante de ces dernières années.

Nous nous attacherons dans les sous parties qui suivent à relever les principaux éléments qui semblent faire émerger la gestion des compétences comme une alternative indispensable aux grands groupes industriels pour s'adapter plus efficacement, acquérir ou développer des avantages stratégiques. Nous verrons également dans quelle mesure cette démarche nécessite une prise en compte effective de l'ensemble des salariés, d'une même firme pour être cohérente et efficace.

1.2.1 La recherche de la compétitivité et de la performance organisationnelle

Les évolutions constantes de l'environnement et de la concurrence ont engendré des changements dans les déterminants de la compétitivité et des approches en termes de performance des firmes. Elles semblent délaisser la stratégie de positionnement pour répondre au plus près aux besoins des clients et cherchent à concevoir des chaînes de valeur (Porteur, 1953) pour s'adapter efficacement à ces nouveaux défis.

Cette préoccupation tend à faire de la demande du client et du sens du service ajouté, les points de départ de l'organisation de la production. Selon Lorino (2003), la vision stratégique en termes de processus qui découle de la notion de chaîne de valeur est la réflexion portée sur celle-ci à partir d'un résultat fourni, d'un client donné et d'un besoin satisfait.

Cette approche fait émerger la nécessité pour les firmes de pérenniser, développer, transférer ou acquérir des compétences stratégiques, pour leur permettre de mettre en œuvre efficacement les processus établis et de les faire évoluer de manière réactive et continue.

Si l'optimisation et la valorisation des ressources porteuses d'avantages stratégiques sont au cœur des préoccupations des entreprises (Jolis 1999), l'effet structurant joué par les pratiques de GRH n'a de sens que dans la mesure où il contribue à améliorer les différents paramètres liés à l'efficacité de l'organisation (Arcand, 2000). Ces pratiques se trouvent être un partenaire important du succès, voire de la pérennité de l'organisation, auxquelles les firmes industrielles doivent associer l'ensemble des salariés à des objectifs communément partagés à tous les niveaux de la firme pour avoir un impact positif sur leurs performances.

Le lien démontrant la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle des entreprises s'avère encore aujourd'hui un phénomène théorique complexe pour de nombreux auteurs (Barrette et Carriere, 2002; Dyer et Shafer, 1999 ; McMahan, Virick et Wright, 1999 ; delery et Doty, 1996 ; Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996). Une analyse critique de la littérature nous révèle le fait que les opinions des différents chercheurs concernant la relation existante entre les pratiques de GRH et l'efficacité semblent partagées en trois perspectives théoriques, basées respectivement sur l'approche universaliste, de contingence ou configurationnelle des ressources humaines.

1.2.2 La mutation démographique et la nouvelle donne technologique

D'un point de vue démographique, les projections sur le moyen et le long terme, effectuées récemment par l'Union Européenne, l'OCDE et bien d'autres organismes, font apparaître un vieillissement latent. L'évolution de la pyramide des âges a des conséquences pour les entreprises. La crise du papy-boom est attendue à partir de 2006-2007 et se traduit par des départs massifs à la retraite, et de nombreux besoins spécifiques en termes de recrutement de jeunes moins nombreux pour les renouveler du fait du retournement démographique. Les nouveaux enjeux qui émergent alors consistent à anticiper ces départs et à les renouveler pour permettre à la firme de poursuivre son développement dans les meilleures conditions possibles.

De plus et dans le même temps, les nouvelles technologies se généralisent à tous les secteurs d'activité. Elles nécessitent toujours plus de compétences spécifiques pour faire face à leurs nouveaux défis, que ce soit dans les métiers de l'informatique, mais également dans les activités industrielles les plus traditionnelles. Les firmes investissent dans les hautes technologies ou encore la robotique, et intègrent de plus en plus dans leurs processus les technologies les plus en pointe pour s'assurer les principaux avantages technologiques.

Pour appuyer ces propos dans le domaine de la robotique nous présenterons succinctement le rapport 2002 établi par le leader robotique mondial «FANUC». Ce rapport met en exergue les évolutions technologiques, la diminution des prix d'acquisition, l'augmentation des gains de productivité et la rentabilité accrue de la robotique moderne. Il fait état d'un développement des microprocesseurs, des systèmes de contrôleurs embarqués et plus généralement d'une augmentation des fonctions intelligentes, le tout associé à une baisse sensible des prix d'acquisition.

À l'image de la robotique industrielle, certains secteurs spécialisés se retrouvent dans des situations de pénurie de main d'œuvre qualifiée à tous les niveaux de l'entreprise. La pénurie de main d'œuvre dans ce secteur se traduit ici par une difficulté pour les firmes à trouver des spécialistes formés et directement opérationnels, qu'ils soient chefs de projets commerciaux, techniciens, informaticiens ou encore ingénieurs.

Ces évolutions constantes impliquent alors une formation continue et une bonne connaissance interne des compétences indispensables que l'on appellera ici les compétences clés que doivent alors maîtriser les principaux cadres et techniciens de la firme.

Cet état de fait se traduit alors par une nouvelle donne qui place le professionnel en situation de force par rapport aux filiales industrielles qui ont de plus en plus besoin de compétences spécifiques pour s'adapter. Dans un même temps et pour complexifier la tâche des firmes, on retrouve dans la pratique de nombreux domaines dans lesquels la main d'œuvre spécialisée semble aujourd'hui de plus en plus exigeante, dotée de fortes attentes en matière de conditions de travail, d'épanouissement personnel, d'équilibre de vie et d'éthique. Celle-ci semble revendiquer des attentes vis-à-vis d'entreprises actives et participatives tant au niveau de la formation, du développement individuel qu'à l'offre d'une rémunération compétitive par rapport au marché.

Pour les attirer, les entreprises doivent prendre en compte ces besoins et proposer de véritables parcours de progression professionnelle et une rémunération compétitive par rapport au marché pour s'attirer les faveurs des meilleurs spécialistes.

1.2.3 L'émergence de la gestion des processus et des compétences

Pour répondre à ces nouveaux impératifs, les chercheurs et les firmes ont développé de nombreuses approches théoriques dans lesquelles les organisations sont constituées d'un ensemble de ressources et de capacités organisationnelles. Le développement des compétences y apparaît aujourd'hui comme l'un des processus clés des organisations apprenantes (Probst et Buchel, 1995).

Le caractère hautement stratégique de cette approche tient au fait que contrairement aux savoirs formels, les compétences à proprement parler ne s'échangent pas et incluent un ensemble de savoirs tacites et informels liés à un contexte social et culturel particulier ainsi qu'à l'expérience spécifique de l'entreprise. Lorsqu'ils sont hétérogènes, rares, et difficiles à être imités ou acquis, ils sont considérés comme des actifs stratégiques. La présence ou l'absence de ces actifs stratégiques expliquent les écarts de performance des organisations présentes sur un même marché pour les auteurs cités ci-haut.

Développer une stratégie créatrice de valeur consiste alors pour les entreprises à chercher une bonne adéquation entre leur propre portefeuille de ressources, leur développement, le marché, le client, les processus et les actions qu'elle engage. De cette démarche découle une volonté de se positionner durablement sur le marché en exploitant et développant des compétences distinctives tout en cherchant à en acquérir de nouvelles et à limiter leur fuite. Cette logique induit en d'autres termes le développement de capacités organisationnelles sur lesquelles l'organisation devra alors compter pour atteindre ses buts (Prahalad et Hamel, 1990).

Ce changement profond de logique basé sur les processus organisationnels et les compétences induit une mise sous tension de l'organisation dans son ensemble. En effet, optimiser les processus et gérer les compétences, gérer par les compétences, revient à centrer les salariés de la firme au cœur de la réflexion et conduit par interaction au développement de l'implication organisationnelle. Les

salariés deviennent les acteurs clés de la firme.

Aujourd'hui, parmi les principaux outils de gestion des DRH que l'on retrouve pour opérationnaliser ce concept, citons la gestion des populations clés, des référentiels de compétence, de bourse de mobilité interne, de plan de développement personnalisé, de gestion des âges et enfin de gestion des rémunérations.

Remarque : On s'apercevra lors du développement du cadre théorique que la mise en œuvre d'une gestion des compétences cohérente passe par la maîtrise et le développement de la plupart des pratiques de gestion des ressources humaines émergeantes que nous déclinerons et notamment celles qui sont citées ci-haut, en parfaite cohérence avec la stratégie de l'organisation.

1.2.4 Les limites du capital humain ou la nécessité d'une vision « gagnant-gagnant »?

La mise en œuvre d'une « démarche-compétences », pour être optimale, semble ne pas pouvoir se permettre de limiter la réflexion aux seuls contextes organisationnels ou économiques. En effet, les connaissances, aptitudes et savoir-faire ne suffisent pas à la compétence : on peut posséder des ressources sans les mobiliser. Il existe bien une différence entre objectifs organisationnels et objectifs individuels. Pour cette raison, l'encadrement doit trouver un intérêt à la mobilisation des connaissances, des savoir-faire, et des aptitudes des salariés.

En effet, pour que cette mobilisation puisse être effective, elle doit répondre à un besoin, un souhait d'autonomie, de progrès, de responsabilisation communément partagé par les entreprises et leurs salariés. Elle pourrait ainsi se traduire par l'engagement et la responsabilisation de l'ensemble des salariés dans le développement de leurs compétences.

Dans le prolongement de cette perspective, le salarié se trouve responsabilisé. Il se voit donner la possibilité de s'impliquer pour développer son « portefeuille de compétences », sa situation dans l'entreprise et favoriser les conséquences positives générées en termes d'employabilité, d'évolution dans son organisation en interne, voire en externe. Pour les aider dans cette étape décisive les firmes comptent sur le soutien des managers pour 76% d'entre elles.

Par ce biais, la gestion des compétences deviendrait crédible en tant que système de développement des capacités d'adaptation des individus et de conduite du passage d'une logique organisationnelle de contrôle, de surveillance et de hiérarchie d'autorité à une logique de responsabilité, d'autonomie et de hiérarchie de compétence. Articulée avec le développement de l'employabilité, la gestion des carrières, la mobilité fonctionnelle et la rémunération par les compétences, cette gestion des compétences s'intégrerait alors et selon le MEDEF (2002) dans un nouveau système de relation « donnant-donnant » entre les salariés et la firme.

La littérature met en avant certains facteurs limitants concernant le mode d'instrumentation de ces pratiques qui est une étape clé que la firme doit prendre en compte de manière très sérieuse dans sa démarche pour assurer la pérennité de cette pratique et des effets positifs qui découlent de son action. Parmi ceux-ci nous détaillerons les principales difficultés que nous avons retenues comme facteurs limitants dans la mise en œuvre d'une telle démarche:

- Le manque d'homogénéité entre certaines pratiques plus développées que d'autres qui traduisent alors un déséquilibre et une contradiction pouvant déconcerter les salariés. Hewitt Associates (1992), remarque que seulement 19% des entreprises ayant mis en place une «démarche-compétences» ont prévu une rémunération basée sur les compétences, tandis que Tremblay et Sire (1999), mettent en avant le fait que 81% d'entre elles se concentrent sur le domaine de la formation et de la gestion prévisionnelle ;
- Une trop grande complexité des outils utilisés pour la mise en place de la «démarche-compétences» (entretiens annuels inadaptés, managers et salariés non formés ...) ;
- L'incohérence entre les discours officiels de la direction et la réalité vécue sur le terrain par les salariés, avec comme exemple et selon Klarsfeld (2003) d'un côté le salarié officiellement incité à faire des demandes de formation, et de l'autre un refus catégorique de la hiérarchie lors des demandes officielles du salarié. On retrouve principalement cette incohérence au niveau des promesses d'augmentation et d'évolution de l'emploi ;
- La non-prise en compte et la non-implication des salariés dans la mise en œuvre de la démarche et dans l'établissement de ses objectifs se traduisent très fréquemment selon Meignant (2001) par un

phénomène de rejet qui est marqué par des désertions physiques (turn-over, grèves) et psychologiques (démotivation, rejet caractérisé, non-implication...).

Dans l'étude de Lévi (2004) plus de 50% des entreprises interrogées, ayant réalisé un projet compétences, semblent déplorer la lourdeur de la démarche et un manque d'appropriation des outils d'évaluation (pour 35% d'entre elles), 77% envisagent une suite aux outils déjà mis en place.

Les résultats de l'étude relèvent une meilleure lisibilité des métiers, une évolution des pratiques des managers, une mobilisation du personnel, une redéfinition des supports d'évaluation, de rémunération, et une rationalisation du plan de développement des compétences des salariés.

Remarque : Il est apparu que la variable clé que représentent les salariés soit d'avantage assimilée à une variable quantitative que qualitative. Pour Durand (2000), ce raisonnement néglige ainsi et malgré lui, le comportement et les attitudes des hommes et des femmes dont il est ici question. Cette conception quantitative semble ne conduire qu'à gérer les compétences cognitives comme une accumulation de savoirs et de capacités et non comme un rapport à la situation et aux personnes impliquées dans les situations (Thomas, 1991).

1.3 Conclusions et propositions de recherche

Comme nous avons pu le constater tout au long de ce premier chapitre, le concept de compétences est devenu incontournable aussi bien dans le domaine de la gestion des ressources humaines qui recentre alors sa politique sur les salariés pour faire face aux défis démographiques et sociologiques actuels, que dans le domaine de la stratégie d'affaires qui recentre sa politique sur ses clients en fonction de son environnement direct.

Les objectifs et les finalités liés à la mise en œuvre d'une «démarche-compétences» sont nombreux et propres à chaque organisation, chaque firme. Obtenir un succès pour chacun d'entre eux reste utopique, cependant il semble possible de hiérarchiser ces objectifs et de conclure à un succès relatif à partir d'un niveau de réussite tel que défini en amont.

Ce succès passe alors, et en fonction du contexte propre à l'entreprise, par une identification des enjeux, une analyse de l'existant, une détection des écarts, et une mise en œuvre réaliste du changement. Le cadre théorique sur lequel nous nous appuierons tout au long de cette recherche reconnaît la mobilisation de l'ensemble des acteurs de la firme et la progression d'un niveau de maturité à l'autre pour assurer l'atteinte des objectifs et enjeux stratégiques fixés.

Comme nous avons pu le voir, la mise en place et l'application d'une «démarche-compétences» vont modifier le rapport établi entre les salariés et l'entreprise. On s'interrogera principalement dans cette recherche sur l'évolution de la performance organisationnelle et sur l'impact de cette même évolution sur l'implication des salariés et les gains d'efficacité qui en découlent.

Après avoir illustré notre cadre théorique et nos hypothèses, nous présenterons dans une première partie le groupe Air liquide Welding, sa filiale S.C.S. et tenterons d'établir un diagnostic complet de sa stratégie pour pouvoir la situer concrètement au sein de son environnement interne et externe dans la mise en œuvre de la «démarche-compétences».

Chapitre 2 : Cadre théorique et revue de littérature

2.1 Introduction

Cette partie vient illustrer en les situant dans un terrain scientifique les différents concepts choisis. Pour mettre en œuvre ce cadre, nous nous sommes inspirés comme nous le verrons, d'un ensemble de concepts issus de la littérature RH, transposés et mis en œuvre dans de nombreuses firmes internationales. La méthodologie que nous avons employée pour cela consiste dans un premier temps à regrouper les principaux courants stratégiques en termes de GRH que nous avons identifiés. Nous développerons pour suivre, les notions de compétences, de mobilisations stratégiques (interne et externe) comme des variables déterminantes dans l'accroissement de la contribution, du résultat et de la performance des entreprises.

2.2 La gestion stratégique des ressources humaines et les modèles théoriques qui la sous tendent

Pour présenter les courants stratégiques de Gestion Stratégique des Ressources Humaines (GSRH), nous distinguerons les quatre principaux modèles et soulignerons les différences et les évolutions qui ont marqué la littérature RH en nous inspirant des travaux Bayad (1999), repris par Arcand (2001) pour les regrouper. Pour déterminer les contours de notre cadre théorique nous illustrerons ensuite le modèle dans lequel nous évoluerons tout au long de notre étude en adaptant la mise en œuvre pratique en fonction des contraintes de la firme dans laquelle nous réaliserons notre étude.

2.2.1 Le modèle de la comptabilité

Ce modèle semble tirer son essence de l'école des relations humaines (Likert, 1961, 1967; Mac Gregor, 1960) ainsi que des théories faisant référence au capital humain comme celle de Becker (1976) ou encore Schultz (1961). Cette conception stipule entre autres choses, le fait que l'atteinte des objectifs organisationnels constitue ici la résultante d'une valorisation de la fonction RH de la part des dirigeants de la firme.

La source de valeur de cette théorie repose alors sur l'interface individu / organisation dans la firme. D'après Bayad (2001), elle s'illustre particulièrement dans l'intégration des processus de gestion des RH, l'orientation des investissements de formation, la connaissance du potentiel humain de l'organisation et la convergence des intérêts des acteurs dans l'atteinte d'objectifs organisationnels.

Bien qu'intéressante puisque ayant participé à l'évolution des théories en GSRH, cette théorie semble incomplète en l'état pour apprécier pleinement la problématique choisie.

2.2.2 Le modèle de la planification

Le modèle de la planification est représenté quant à lui comme un courant qui a longtemps dominé la Gestion Stratégique des Ressources Humaines (GSRH). Il puise ses fondements dans les origines mêmes de la pensée stratégique telle que développée initialement par la puissante École de Harvard à la fin des années 1950.

Il consiste en un modèle prévisionnel des RH dont le but premier est de maintenir l'équilibre entre l'offre et la demande de travail. Critiqué par son évidente subordination aux autres fonctions organisationnelles, son caractère stratégique est remis en question. Ces limites ont poussé des chercheurs à aborder le modèle différemment et ainsi proposer une nouvelle conception stratégique. Vers les années 80, et toujours sous l'impulsion de l'École de Harvard (Beer, Spector, Lawrence, Mills et Walton, 1984), les théoriciens comme Guerin, Le Louarn et Wils (1988) intègrent la planification stratégique à la planification de l'entreprise

La planification stratégique des ressources humaines passe alors par une mise en cohérence de la stratégie RH avec la stratégie de développement de la firme. Sans s'arrêter là, la planification stratégique s'ajuste également au niveau opérationnel par la mise en place et l'ajustement de moyens nécessaires à la réalisation des stratégies internes. On s'aperçoit ici que cette double intégration ouvre la voie vers la recherche d'une cohérence interne des activités de GRH entre elles dans le but d'acquérir de plus en plus d'efficacité.

2.2.3 Le modèle de la compétitivité

Selon Hendry et Pettigrew (1990), l'approche décrite ci-haut fait apparaître la remise en question du concept de la planification dont le caractère rationnel, consensuel, explicite et linéaire, cadre mal avec les contraintes que doivent subir, jour après jour, les organisations modernes. Pour eux, la complexité et la spécificité des firmes demandent un mode de raisonnement stratégique plus flexible et global que les modèles proposés par la planification.

Bien que se rejoignant sur l'idée de compétitivité, on a distingué dans la littérature trois principales approches : Celle de l'interdépendance représentée par les frères Lengnick-Hall (1988) met en exergue l'idée de processus interactifs entre les options stratégiques anticipées et les capacités des RH à les mettre en œuvre. Celle du changement organisationnel de Pettigrew et Wipp (1991) semble quant à elle préoccupée par la relation et l'impact du degré d'acceptation de l'organisation, de ses leviers et de la mise en œuvre de la stratégie des RH. Enfin, l'approche de la négociation collective (Kochan, McKersie et Capelli, 1984; Kochan, Katz et McKersie, 1986) défend le caractère stratégique des RH lorsqu'il fait l'objet de consensus auprès des différentes contraintes de l'organisation et particulièrement des relations syndicales.

Ces différentes approches sont très intéressantes et semblent marquer un virage dans la GSRH puisqu'elles intègrent la notion de processus. Cependant ces modèles semblent limités dès lors qu'ils ne prennent pas véritablement en compte le développement des individus qui composent les firmes.

2.2.4 De la théorie des ressources à la théorie des compétences

La théorie des ressources s'est développée à la suite des travaux de Penrose (1959) par Wernerfelt (1984), Barney (1991) Grant (1991). Elle semble s'imposer progressivement parmi de nombreux chercheurs depuis ces dernières années (Amit et Shoemaker, 1993; Arrègle, 1996; Eisenhardt et Martin, 2000; Teece et al, 1997). Cette perspective illustre les ressources comme pouvant être d'origine technologique, physique, symbolique (marque) ou encore humaine. Elles participent à donner un avantage concurrentiel et durable.

Sanchez et Heen (1996a) ont conçu un modèle de la firme en tant que système « ouvert » dans lequel les actifs intangibles et tangibles sont organisés par une « logique stratégique ». Celle-ci a pour vocation d'une part de coordonner les différents processus qui traversent l'organisation et d'autre part de construire de nouvelles compétences. Ce modèle a pour caractéristique de prendre en compte les situations de partenariat et de concurrence que les entreprises doivent également optimiser dans une logique de performance ou de qualité totale. Cette approche rappelle cependant qu'une bonne part du succès de la firme repose sur sa disposition à mobiliser les ressources au service de ses clients.

Pour Amit et Schoemaker (1993) le cœur de la théorie de la ressource est de constater que les entreprises sont différentes et ne sont pas dotées des mêmes actifs ni des mêmes ressources mais surtout de souligner comment des capacités organisationnelles distinctes permettent à certaines de construire des avantages concurrentiels significatifs et durables.

Les différentes réflexions des chercheurs de ce modèle ont permis à la stratégie fondée sur les compétences dans le prolongement de ce courant d'évoluer vers la théorie des compétences (Hamel et Heene, 1994; Sanchez, Heene et Thomas, 1996a, Heene et Sanchez, 1997).

Aujourd'hui, il semble que le modèle des compétences suscite le plus d'intérêt chez les chercheurs de GSRH. La gestion des compétences apparaît alors comme un objet de recherche qui se construit et se formalise progressivement dans l'activité réflexive des praticiens, consultants et chercheurs dont les énoncés s'alimentent et se complètent mutuellement.

Dans la même perspective et s'interrogeant sur les théories émergentes en GSRH, l'Association Internationale de Management Stratégique distingue la théorie des ressources, celle des compétences, et l'apprentissage organisationnel comme dominant les recherches dans la littérature stratégique francophone en 2001.

2.3 Revue de littérature des concepts méthodologiques employés

Pour mener à bien notre étude, il nous a paru indispensable de définir à travers une revue de littérature complète les principaux concepts méthodologiques que nous allons employer tout au long de ce mémoire. En effet bien que ces notions soient utilisées couramment par les chercheurs en Ressources Humaines, elles ne sont ni très développées, ni même regroupées entre elles. Enfin pour conclure cette partie en l'agrémentant d'une représentation concrète, nous ferons converger l'ensemble de ces éléments vers les modèles de représentation et de gestion employés par le groupe Air Liquide.

2.3.1 La capacité organisationnelle

La capacité organisationnelle est une notion proche de la théorie basée sur les ressources (Amit et Shoemaker, 1993; Barney, 1991; Hamel et Prahalad, 1995; Teece et al, 1997...). Comme nous le verrons par la suite cette notion est née d'une volonté partagée par les chercheurs cités, de mettre en place un modèle de création et d'évolution de la capacité organisationnelle pour permettre de déployer une stratégie propre et ainsi d'atteindre les objectifs stratégiques de la firme.

2.3.1.1 Définitions

En faisant la synthèse des définitions qu'en donnent Amit et Schoemaker (1993), Collis (1994), Grant (1991) et Zollo et Winter (2002), le concept de capacité organisationnelle apparaît comme le déploiement, la combinaison et la coordination de ressources, de compétences et de connaissances à travers différents flux de valeur pour mettre en œuvre des objectifs stratégiques.

Pour Saint Amant et Renard (2004), la capacité organisationnelle est un « savoir agir » intégré dans des flux de valeurs en tenant compte d'un contexte organisationnel. Elle représente l'ensemble des apprentissages réalisés par l'organisation à un moment donné et permet de savoir quoi faire et comment faire pour mettre en œuvre une stratégie, en mobilisant l'ensemble des parties prenantes qui y sont engagées. Ce « savoir agir » nécessite la présence de ressources, de compétences et de connaissances individuelles et organisationnelles, d'une part, et leur cristallisation dans des processus particuliers à un domaine et à un moment donné, d'autre part. La capacité organisationnelle n'est observable que lorsqu'elle est mise en action et qu'il y a production d'un extrant pouvant être comparé à d'autres extrants semblables quelles que soient leur nature.

Pour Lorino (2001), le processus est une unité d'analyse particulièrement utile pour présenter et analyser une capacité organisationnelle. En effet, dans sa logique, le processus offre au développement d'une capacité organisationnelle une base de validation qu'il révèle et confirme : une base d'expériences puisqu'il alimente en expériences les individus qui le mettent en œuvre, une base d'expérimentation qui permet alors une étude des modes opératoires existants pour les faire évoluer et une base de mémorisation car « c'est souvent dans le cadre de processus que se développent, se stabilisent et se formalisent des routines d'action ».

2.3.1.2 Mesure et maturité de la capacité organisationnelle

Saint Amant et Renard (2004) distinguent cinq niveaux de maturité de la capacité organisationnelle: le niveau initial fait référence à une capacité organisationnelle ad hoc exprimée et mise en œuvre dans des processus qui ne sont pas définis. Le succès de sa réalisation dépend presque exclusivement des efforts et des compétences des individus. Le niveau de la description fait référence à une capacité organisationnelle exprimée et mise en œuvre dans des processus définis et documentés.

Cette première systématisation améliore les efforts, les compétences et les connaissances des individus et de l'organisation. Le niveau de la définition établit les fondations à partir desquelles l'organisation pourra travailler à l'amélioration de ses capacités organisationnelles et passer aux étapes supérieures de maturité. L'organisation doit permettre la répétition des processus et des pratiques qui ont déjà été couronnées de succès. Cependant, les processus ne sont pas encore

mesurables avec précision, mais ils sont partiellement contrôlables.

Le niveau de la gestion fait référence à une capacité organisationnelle qui est gérée. L'organisation identifie les compétences, connaissances et les meilleures pratiques et les intègre à ses processus d'action. Les pratiques sont documentées et leur résultat est quantitativement contrôlable et mesurable. L'organisation gère ses capacités organisationnelles selon les données qu'elle a recueillies pour évaluer leur performance.

Quand un processus est quantitativement compris et contrôlé, il devient prédictible. Ce niveau permet de mettre en place des standards et normes. Le niveau de l'optimisation représente le niveau de l'optimisation et de la croissance. Il repose sur un processus d'amélioration continue facilité par la rétroaction liée à la maîtrise quantitative et qualitative des processus de gestion clé comme illustré ci-dessous en 5 niveaux clés.

Niveau 5 :	Les capacités sont adaptées en fonction des contraintes environnementales
Niveau 4 :	La performance est mesurée et exploitée pour la prise de décisions et l'anticipation des risques
Niveau 3 :	Les capacités sont reproductibles et adaptables
Niveau 2 :	Les capacités sont décrites
Niveau 1 :	Aucune définition des capacités

Tableau 1 : Les capacités par niveau selon Saint Amant et Renard (2004)

Phil Bartle (2003) distingue seize critères caractérisant la capacité organisationnelle et permettant de la mesurer dans les firmes : l'altruisme, les valeurs communes, les services communautaires, la communication, la confiance, le contexte (politico administratif), le degré d'information, le degré d'intervention, le leadership, les réseaux, l'organisation générale, le pouvoir politique, les habiletés, le savoir, les compétences, la crédibilité, l'unité (le groupe qui compose l'organisation), et la richesse de l'organisation.

Winter (2000), distingue sept déterminants des attentes de la performance à atteindre par la capacité organisationnelle : le seuil de succès, la documentation, les plans et les cibles, les expériences reliées, les expériences diverses, les coûts de l'apprentissage, les objectifs à long terme.

Le seuil de succès	Seuil de performance minimal à atteindre par la capacité organisationnelle.
La documentation	Données d'autres organisations ayant développé le même type de capacité.
Les plans et les cibles	Niveaux de performance critiques à atteindre en regard d'objectifs stratégiques.
Les expériences reliées	Expériences antérieures de la firme en termes d'apprentissage.
Les expériences diverses	Informations disponibles en regard des expériences des autres organisations.
Les coûts de l'apprentissage	Coûts et bénéfices dégagés.
Les objectifs à long terme	Objectifs qui ont trait aux aspirations de l'organisation en termes de but à atteindre.

Tableau 2 : Les déterminants de la performance selon Winter (2000)

2.3.2 L'apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel se trouve au croisement d'un ensemble de disciplines : la psychologie, la stratégie d'entreprise, la gestion des ressources humaines, la théorie des organisations et bien d'autres encore. Comme nous nous en apercevrons par la suite, de nombreux auteurs se sont intéressés au phénomène de l'apprentissage organisationnel et ont établi des typologies de travaux sur ce thème.

Le concept d'apprentissage organisationnel contient l'idée d'adaptation continue au changement de l'environnement des firmes. Dans cette perspective, les compétences sont soumises à l'apprentissage qui constitue un processus organisationnel par lequel les firmes, en leur sein ou en relation avec d'autres, accumulent et améliorent leurs compétences.

L'apprentissage organisationnel intervient à différents niveaux d'analyse : allant des individus (Agyris et Schon, 1974 ; Agyris, 1982) jusqu'aux organisations (Levitt et March, 1988), il concerne des processus aussi divers que la diffusion d'informations, les processus interprétatifs individuels ou encore la communication interpersonnelle.

2.3.2.1 Définitions

Pour Duncan et Weiss (1979), l'apprentissage organisationnel est le procédé par lequel une connaissance à propos de l'action domine la relation de l'organisation avec son environnement. Repris par Hedberg (1981), "l'apprentissage a lieu quand les organisations interagissent avec leurs environnements : les organisations augmentent leur compréhension de la réalité en observant les

résultats de leurs actes. Souvent, ces actes sont expérimentaux. Dans d'autres cas, les organisations apprennent en imitant le "comportement" d'autres organisations, ou en acceptant l'expérience et les cartes des autres pour leur environnement" (Hedberg, 1981).

L'approche cognitive développée par Agyris et Schon (1974) intègre les problèmes du renouvellement et des mutations de l'apprentissage. Ils dissocient l'apprentissage organisationnel de l'apprentissage individuel et distinguent deux niveaux d'apprentissage individuel: le niveau de révision des connaissances dans un ensemble inchangé de possibilités et le niveau de révision de l'ensemble à l'intérieur duquel le choix est fait.

Koenig (1994), définit l'apprentissage organisationnel comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration des compétences qui plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes.

Pour Hubert (1991), l'apprentissage est un processus par lequel une organisation accroît ses répertoires d'actions. Il devient organisationnel quand la firme acquiert de la connaissance que l'unité reconnaît comme potentiellement utile à l'organisation.

Pour Dosi et Marengo (1993), l'apprentissage implique l'adaptation et la découverte des procédures de "résolutions de problèmes". Cette conception met l'emphasis sur l'ambiguïté d'une part, qui porte sur la différence entre le processus et le contenu de l'apprentissage et, d'autre part, sur les compétences qui sont vues ici comme résumant l'efficacité des procédures de "résolution de problèmes" spécifiques à la firme. Les firmes sont ici considérées comme ayant la capacité de résoudre les problèmes".

Pour Moingeon et Edmonson (1996) l'apprentissage organisationnel comprend l'encodage et la modification de routines, l'acquisition de connaissances utiles à l'organisation, l'augmentation des capacités à réaliser des actions productives, l'interprétation et la compréhension, la détection et la correction des erreurs. Ils proposent deux catégories de processus d'apprentissage organisationnel. Le "Learning How" (apprendre comment) défini comme l'engagement des membres d'une organisation dans un processus de transfert et/ou d'amélioration des routines ou capacités existantes. Le "Learning Why" (apprendre pourquoi) défini comme la capacité des membres d'une organisation

à diagnostiquer les problèmes ainsi qu'à remettre en question les routines.

Dans une approche tournée vers les différentes perspectives que peut prendre l'apprentissage organisationnel, et face à la richesse de la littérature RH, nous nous contenterons de citer les regroupements de Shrivastava (1983). Il distingue l'apprentissage organisationnel comme source d'adaptation, source de développement des théories d'usage, source de gestion des connaissances et enfin source de capitalisation d'expérience.

Perspectives d'apprentissage organisationnel	Principales idées	Principaux auteurs
Adaptation	Les organisations s'adaptent aux changements dans l'environnement en ajustant leurs objectifs et leurs règles	Cyert et March (1963) Cangelosi et Dili (1965) March et Olsen (1976)
Développement des théories d'usage	Elles résultent du partage des hypothèses. L'apprentissage exige des changements de ces théories.	AlIYris et Sehcn (1978) Mjuoff et Emshoff(1979) Mosoa et Mjaoff (1981)
Gestion des connaissances	L'apprentissage est le processus par lequel la connaissance portant sur les relations action / résultats est développée	Duncan et Weiss (1978) Dutton et Duncan(1981)
Capitalisation de l'expérience	La courbe d'expérience appliquée à la prise de décision managériale est la clé de la réussite	Boston Consulting Group (1968) Abernathy et Wayne (1974)

Tableau 3 : La typologie des perspectives de l'apprentissage organisationnel selon Shrivastava (1983)

2.3.2.2 Les biais identifiés

Attention, la mise en place des processus d'apprentissage organisationnel comporte des biais et génère des inerties qui peuvent empêcher la firme de disposer de toutes les compétences nécessaires au développement de ses activités productives :

La première concerne la multiplicité des représentations existantes lorsque l'apprentissage prend place dans un établissement formé de plusieurs agents. La coordination des processus d'apprentissage de nombreux individus laisse alors apparaître les problèmes de représentation, d'estimation des performances et de règles d'évaluation dans un contexte organisationnel.

Pour Levitt et March (1988), l'apprentissage engendre des processus de décision interdépendants qui conduisent la firme à des spécialisations abusives ainsi qu'à des irréversibilités importantes. Dans ce cas, la firme suit toujours la même courbe d'expérience et peut se trouver dans des formes de "Lock in" ainsi que face à des processus d'auto-renforcement des compétences. Enfin,

l'apprentissage organisationnel est soumis à un dilemme pour les firmes entre l'exploitation de connaissances accessibles et l'exploration de nouvelles possibilités (March, 1991).

2.3.3 Les ressources

Pour Barney repris par Lorino (2003) il y a deux types de ressources. Les ressources sources d'avantages comparatifs défendables car abondantes, accessibles, aisément imitables, transférables et substituables, et les ressources sources d'avantages comparatifs défendables car reconnues par le marché comme sources de valeur, rares, imparfairement imitables et difficilement substituables.

Dans un autre point de vue, elles font référence aux moyens qui sont nécessaires pour réaliser la transformation des intrants en extrants. Elles sont la propriété de la firme et peuvent être déclinées en quatre principales ressources: les ressources physiques, les ressources financières, les ressources technologiques et les ressources organisationnelles (Amit et Schoemaker, 1993; Grant, 1991; Teece et al, 1997). De plus, si les ressources sont des éléments importants pour réaliser les extrants d'une organisation, elles sont une condition nécessaire, mais non suffisante pour produire ces extrants. En effet, pour Lorino (2001), les ressources ne deviennent véritablement des ressources qu'à partir du moment où elles sont mobilisées dans un processus pour remplir une fonction déterminée.

Les ressources physiques désignent les bâtiments, les bureaux, mais aussi les matières premières. Les ressources financières, l'ensemble des moyens financiers disponibles à l'organisation pour assurer ses activités quotidiennes de même que ses projets de développement. Les ressources technologiques désignent les moyens techniques, c'est-à-dire les artefacts techniques comme des instruments, des outils, des machines qui sont utilisés pour réaliser les activités productives au sein de l'organisation, mais aussi les procédés, brevets, méthodes qui s'y rapportent. Les technologies de l'information et de la communication sont une sous-catégorie des ressources technologiques. Les ressources organisationnelles font référence d'une part aux éléments de design tels que la structure de l'organisation, son mode d'organisation du travail, de coordination, mais aussi des éléments de la dynamique sociale tels que la culture, le pouvoir, les relations de travail, etc.

Sur un plan conceptuel, il est important de bien distinguer les concepts de ressource et de capacité organisationnelle. Peu de ressources semblent productives en elles-mêmes, puisque les activités productives d'une organisation nécessitent le déploiement, la combinaison et la coordination d'un ensemble de ressources et de compétences au sein de différents processus d'action dans un contexte organisationnel (Amit et Shoemaker, 1993; Grant, 1991).

2.3.4 La connaissance et la gestion des connaissances

Les connaissances sont considérées comme un actif de première importance pour les organisations. Elles sont une composante centrale de la capacité organisationnelle car elles paraissent indispensables pour mettre en action les ressources dans des processus d'action et vont déterminer la manière dont elles vont être déployées, combinées et coordonnées. Pour Penrose (1959), ces connaissances vont permettre d'extraire les services productifs des différentes ressources, ce qui implique en corollaire des individus compétents.

La connaissance est un concept qui ne peut se concevoir sans la présence d'un médium intelligent (être humain) et qui présente des facettes variables. De nombreux auteurs font référence à la connaissance comme produit de ce processus, qui peut alors être tacite, explicite ou organisationnelle.

La connaissance en tant que processus fait référence aux schémas cognitifs dynamiques qui traitent et combinent les informations, événements, intuitions, objets qui vont servir à former un cadre mental pour décrire le monde et en assurer sa compréhension (Blackler, 1995; Spender, 1996; Grover et Davenport, 2001). La connaissance en tant que produit du processus de connaissance fait référence aux notions de connaissances explicites et tacites que nous développerons dans la partie qui suit (Grant, 1996; Nonaka, 1994; Nonaka et Takeuchi, 1997; Teece, 1998). Enfin, la connaissance organisationnelle fait référence à la connaissance pertinente des activités de l'organisation à tous les niveaux de la firme (Girod, 1995).

2.3.4.1 Définitions

Pour Tremblay (1990), le concept de connaissance recouvre l'ensemble du savoir pratique, des techniques et des sciences qui, d'une manière ou d'une autre ont fait leurs preuves dans la pratique. Dans cette perspective et quelle que soit la conception qu'un individu ou un groupe se fait des critères de la scientificité.

Pour Davenport et Prusak (1998), la connaissance est un mélange évolutif d'expériences, de valeurs, d'informations contextualisées et d'expertises, qui assure un cadre pour évaluer et incorporer de nouvelles expériences et informations. La notion de connaissance est alors considérée par de nombreux chercheurs à l'image de Dryden et Vos (1999) comme une ressource stratégique par les organisations, pouvant assurer un avantage compétitif à long terme.

Les recherches de Nonaka et Takeushi (1997) ont permis de distinguer les connaissances tacites non exprimables, qui sont complexes à transmettre, des connaissances explicites qui sont plus faciles à transmettre. Nonaka et Konno (1998) montrent l'importance que prennent pour l'entreprise la définition et la visibilité des connaissances tacites et explicites afin de pouvoir gérer dans le temps et dans l'espace les individus et aboutir au succès de la création des savoirs au sein de l'organisation.

Selon Gardoni (1999), la connaissance est la représentation de l'information traitée. Il distingue l'« information brute » associée à la représentation des données, l'information organisationnelle associée à la représentation de l'information, et l'information avancée associée à la représentation de la théorie/expertise. Les connaissances ont donc pour origine les informations et elles permettent de produire la théorie et l'expérience. Elles sont explicites lorsqu'elles font référence à des connaissances constituées d'éléments formels (données, fonctions, algorithmes, modèles, informations) et sont tacites, lorsqu'elles ne peuvent s'exprimer dans un langage (ou tout autre symbole) car formées d'éléments plus informels (expérience, habileté, etc.).

Girod, (1995) décline trois connaissances distinctes dans le cadre de l'entreprise : il représente la connaissance organisationnelle comme la connaissance des objectifs stratégiques du groupe, des connaissances des règles de fonctionnement propre à l'organisation. La connaissance factuelle apparaît liée au domaine d'activité puisqu'elle le présente par les faits, le problème, la situation. La connaissance des activités décrites facilite les actions à mettre en œuvre pour effectuer des tâches.

2.3.4.2 Domaines d'études et application en entreprise

La gestion des connaissances en entreprise a pour principal objectif la réutilisation de connaissances déjà élaborées, aidant ainsi à la résolution de problèmes, à la prise de décisions, en partant de règles déjà construites. Des connaissances stockées et partagées favorisent l'apprentissage rapide et un gain de temps pour l'innovation. Un problème actuellement observé dans les entreprises est le départ des individus possédant les compétences cruciales. La gestion informatique de celles-ci, par la formalisation de leurs savoirs et savoir-faire, peut être une solution pour éviter leur disparition.

Pour opérationnaliser cette « mémoire de l'entreprise » les connaissances sont tout d'abord extraites des diverses sources qui les contiennent, c'est-à-dire des experts détenant les connaissances tacites explicitables, la documentation, les bases de données... Cette étape est délicate à opérationnaliser, car il est très difficile de faire s'exprimer les experts sur ce qu'ils savent : ils forment en quelque sorte un goulot d'étranglement pour l'acquisition des connaissances. Certaines connaissances tacites peuvent devenir explicites dans la mesure où l'expert prend conscience de cette connaissance propre.

Comme nous l'avons vu lors de la définition du concept « connaissance », il existe deux types de connaissances : les connaissances tacites et les connaissances explicites. Nonaka (1995) montre que le passage d'une catégorie à l'autre, ainsi que la diffusion de chaque type de connaissance à un autre individu (ou groupe d'individus) permet une meilleure capitalisation et un meilleur partage de ces connaissances. Ces connaissances doivent nécessairement être mises à jour, pour que le système reste cohérent et utile. À partir des nouvelles connaissances, les sources doivent également être actualisées. Et le cycle recommence.

2.3.5 Les compétences

Avant d'aborder plus en détail le concept de compétences dans les sous-parties qui suivent, il nous est paru important de rappeler que malgré l'utilisation du concept depuis plus d'une vingtaine d'années par de nombreux chercheurs, aucune définition consensuelle n'a été jusqu'ici donnée.

Etymologiquement parlant, la compétence vient du latin competens, competere (XIIème s.) et de l'Indo-européen pete, pot. Le terme de compétence est polysémique : on constate que les enseignants, didacticiens, sociologues, économistes, hommes d'entreprises, utilisent ce terme et ne lui donnent pas la même signification. En parcourant les études et publication des chercheurs, on s'aperçoit que l'on retrouve aussi bien des éléments clés de la stratégie de la firme que des savoirs techniques ou encore des aptitudes selon que l'approche soit sociologique, ressources humaines, cognitive, différentialiste ou encore ergonomique. On s'aperçoit également des diversités d'angles sous lesquels la compétence est envisagée, que cela soit au niveau des savoirs, des comportements professionnels ou encore de l'expérience à pérenniser.

2.3.5.1 Définitions

Du côté des linguistes, la compétence est vue comme un : « potentiel, un savoir implicite composé d'un ensemble de règles qui offrent à un individu la possibilité de générer pratiquement une infinité de productions langagières » que la performance actualise. Les études menées sur la compétence ont donné une définition faite par le linguiste Chomsky (1977) de la compétence comme la connaissance que l'auteur a de sa langue. L'exercice de la compétence s'appuie alors sur la mise en œuvre de connaissances. Celles-ci, tacites ou explicites, au sein des organisations, sont souvent produites et développées dans un objectif stratégique pour l'entreprise.

Les psychologues du développement cognitif, s'intéressent aux écarts entre la compétence (ce qu'ils souhaitent observer) et la performance (ce qu'ils observent réellement). Joannert (2002) s'inspire de De Terssac pour définir la compétence comme tout ce qui est engagé par le sujet dans l'action et tout ce qui permet de rendre compte de l'organisation et de son action sur celle-ci. Il insiste sur la notion de situation qui "oblige les chercheurs à trouver des positions plus relativistes, moins normatives, prescriptives, et à prioristes dans l'approche par les compétences". Il rappelle que la compétence est orientée en fonction de deux principaux éléments : par une finalité qui la détermine et une situation qui la contextualise.

Par compétence, et d'un point de vue plus sociologique, Zarifian (1994) entend l'intelligence individuelle et collective des situations productives considérées dans l'ensemble de leur complexité et de leur relative nouveauté. Cette intelligence se constitue ici aussi bien dans l'anticipation du

complexe de déterminants techniques, économiques, et sociaux, que dans les prises d'initiative, les mises en situation, et enfin dans la compréhension *a posteriori*, acquise et partagée, de ce qui s'est passé. Il prône une simplification des différentes structures des organisations et des procédures qui les règlent, mais insiste sur les assemblages mobiles des compétences individuelles au sein de réseaux de travail, sur les processus d'apprentissage et sur le sens que chaque individu donne au travail.

Lorino (2003) s'inspire de Le Boterf pour donner un essai de définition du concept de compétence comme une aptitude (individuelle ou organisationnelle) à mobiliser, combiner, coordonner des ressources dans le cadre d'un processus d'action déterminé, pour atteindre un résultat prédefini, reconnu et évaluable.

Pour Prahalad et Hamel (1990) le concept de compétences clés vient de la combinaison de compétences qui permettent à la firme de concevoir, fabriquer et distribuer des produits et services différents pour des clients différents sur le marché. Elles sont difficiles à imiter et apportent une réelle valeur ajoutée au client, alimentant une diversité d'offre sur des marchés différents.

Pour Nordhaug et Gronhaug (1994) les compétences sont des savoirs appliqués. Si les compétences individuelles et collectives sont proches, la firme peut ajuster facilement dans sa politique de gestion des compétences. Le management des compétences traduit la capacité et la volonté de la firme à construire une organisation apprenante flexible.

Malgré le fait que chaque définition diffère, la logique sous-jacente à toutes semble la même : on y voit l'entreprise mobilisant des actifs et des ressources auxquelles elle a accès et les combine au service de son offre et de son client en faisant appel à des connaissances et des processus organisationnels qui lui sont propres.

2.3.5.2 La compétence individuelle

Montmollin (1986), complète les définitions de la compétence en y ajoutant la notion d'individualité. Selon lui, la compétence individuelle est un ensemble stabilisé de savoirs, de conduites types, de procédures standards, de type de raisonnement qui peuvent être mis en œuvre

sans apprentissage supplémentaire. La compétence individuelle est ici la capacité à utiliser conjointement des connaissances et des savoir-faire acquis pour maîtriser une situation professionnelle donnée et pour obtenir les résultats attendus;

La gestion des compétences individuelles possède, à présent, sa propre instrumentation (bilan de compétences, cartographie des métiers, système d'évaluation des compétences ou encore «Assessment Center »,...) et est reconnue par tous comme une politique performante de GRH.

Faute de consensus sur une définition commune, la compétence individuelle est appréhendée par les invariants qui la caractérisent selon les principes qui suivent : la compétence est une mise en situation (principe d'action), elle est contingente, contextualisée à une finalité (principe téléologique), c'est une construction dans le temps (principe de dynamique), un attribut de l'homme, reconnue par les autres pour acquérir une crédibilité (principe normatif du regard d'autrui), elle est transférable dans le cadre d'un processus d'apprentissage individuel *et/ou* organisationnel et elle a un caractère permanent si elle est mise en oeuvre (principe de régularité).

On remarquera que de nombreux processus de Gestion des Compétences Individuelles sont proposés par les cabinets de conseil ou par les différentes organisations du milieu industriel.

2.3.5.3 La compétence collective

La «Compétence collective» représente l'ensemble des compétences individuelles des participants d'un groupe ainsi qu'une composante propre au groupe, issue de la synergie et de la dynamique de celui-ci. La littérature sur les «groupes de projet », sur le «travail en groupe» dans les structures hiérarchiques transversales fait référence à ce concept qui est, également, étudié dans la problématique du passage de l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel (Charreire-Pettit, 1996; Girod, 1996).

Selon Jues (2002), la compétence collective ne doit pas être considérée comme la somme des compétences individuelles. L'organisation des compétences collectives est organisée par synergie dans l'organisation. Cette intégration se fait grâce à une culture partagée et un savoir faire organisationnel collectif.

2.3.5.4 Domaines et méthodes de gestion

En plus de sa représentation dans le monde de la recherche, le concept de compétence semble avoir l'avantage d'être aujourd'hui utilisé et reconnu dans de nombreuses grandes firmes industrielles. Au moment où l'environnement, les métiers et les domaines d'activités de l'organisation évoluent très rapidement, le processus de développement des compétences poursuit un objectif crucial pour sa survie dans l'entreprise : acquérir, maintenir et développer les compétences nécessaires à la réalisation des missions qui lui sont confiées (Emery et Gonin, 1999).

Pour Meignant (2001), l'acquisition en entreprise des compétences se fait grâce à un processus aux confins entre le savoir en émergence et le savoir constitué. Vue sous cet angle, la compétence est conçue comme un ensemble de connaissances mobilisées en fonction d'une situation donnée. Cette vision s'attache à prendre en compte les savoir-faire opérationnels : on ajuste les connaissances en fonction de l'environnement de la firme.

Pour certains professionnels, comme Arthur Andersen, la compétence est considérée comme un ensemble de connaissances et de qualités professionnelles mises en œuvre pour résoudre une situation ou un problème particulier.

Le modèle de Le Boterf (1994) propose également une approche systémique de la compétence en situation professionnelle dans laquelle l'individu et son environnement sont considérés comme interdépendants. L'objectif du groupe Hay est d'utiliser les compétences en s'appuyant sur quatre facteurs clés qui sont la motivation individuelle, les exigences du métier, le style de management et le climat de l'organisation.

Le plus grand des syndicats patronal français a même organisé les journées de Deauville en France (2002). A cette occasion il a accompagné de nombreuses entreprises et cabinets de conseils lors d'une consultation sur la définition de la compétence professionnelle. Dans les publications qui ont fait suite à ces journées on la décrit comme étant une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements qui s'exercent lors de contextes professionnels.

Dans la pratique certaines techniques peuvent être mises en place pour venir aider les acteurs à développer leurs compétences (formation, coaching, assessment centers).

2.3.6 Les processus

La version 2000 de la norme qualité ISO 9001 a obligé les quelques 500 000 entreprises certifiées dans le monde à mettre en place une démarche de management par les processus. Pour beaucoup de ces entreprises ce fut la découverte de cet outil de modélisation et de management qu'est l'approche processus

2.3.6.1 Définitions

Pour Lorino (2003), Un processus est un ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'informations ou de matière significatifs et qui se combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel important et bien défini. En complétant cette définition, il précise les points clés suivants : les processus sont constitués d'activités, ils offrent une description de l'entreprise en termes de modes opératoires et visent l'existant et non un modèle cible; le processus est un flux matériel ou informationnel, avec une forte évidence physique, observable et analysable; la description en termes de processus regroupe et agence les activités selon une logique de produits.

On distingue différents niveaux de définition des processus :

- Le processus normalisé : défini dans des normes, il décrit les types d'activités à réaliser et de résultats attendus de ces activités. Les normes résultent d'un certain consensus entre des experts des entreprises les plus avancées,
- Le processus défini ou institutionnalisé dans un organisme : résulte souvent de l'ajustement d'une norme aux besoins de l'organisme, il intègre les bonnes pratiques acquises et les méthodes choisies par l'organisme pour réaliser les activités. La conception et l'amélioration des processus institutionnalisés relève de l'ingénierie des processus,
- Le processus ajusté à un projet : c'est une adaptation d'un processus institutionnalisé aux besoins du projet. Cet ajustement est un des éléments de la planification du projet dont les tâches techniques sont généralement des instances d'activités des processus appliquées aux éléments de l'arborescence des produits à réaliser: chacun de ces éléments doit être spécifié, conçu, intégré, vérifié et validé.

2.3.6.2 La cartographie, éléments du management par processus

C'est la première étape de la mise en oeuvre d'un management des processus. Avant de manager, il faut connaître et il faut comprendre. Pour cela, il convient bien entendu d'établir une liste des activités influentes sur la satisfaction mais il faut aussi définir des liens entre elles.

L'activité de l'entreprise ou de l'organisme est un flux, une dynamique de flux qui traverse notre boîte noire depuis les données d'entrées jusqu'aux données de sortie. Il y a donc une mécanique interne à comprendre, à définir puis à représenter (dessiner). L'expression graphique d'une cartographie des processus d'une entreprise n'est possible que lorsqu'elle est clairement appréhendée. C'est la juste application du proverbe qui dit que « ce qui se conçoit bien s'énonce clairement ».

Une cartographie est donc un plan qui identifie les processus (les rouages de la mécanique) et les interfaces (les points de contact entre les rouages) afin de montrer les liens opérationnels entre les données d'entrée et les données de sortie.

Nous pouvons faire l'analogie d'une cartographie avec le plan d'une montre par exemple qui permet d'en comprendre parfaitement le fonctionnement interne par rapport à sa finalité qui est de donner l'heure. Une cartographie ne peut être a priori qu'un support graphique avec quelques compléments informatifs. Comme pour la montre, il faut un plan avec une nomenclature et des spécifications de marche.

Pour être plus clair, un management par processus aura pour fondement une cartographie. Elle sera utilement complétée par des cartes d'identité pour chacun des processus identifiés et par des contrats d'interfaces pour chaque relation entre processus. Les cartes d'identité des processus seront complétées, au besoin, par des règles de bonne pratique écrites sous forme de procédures. Cette nouvelle approche explique d'ailleurs qu'il n'est plus forcément nécessaire d'écrire des procédures pour toutes les activités. En effet, aujourd'hui, nous devons d'abord préciser la finalité d'un processus puis mettre en place une mesure de performance. Dès lors que nous sommes capables de démontrer qu'un processus est capable d'atteindre sa finalité, il n'est pas nécessaire d'expliquer comment il faut procéder pour y arriver.

2.3.7 Les motivations

2.3.7.1 Historique des théories de la motivation

Ce n'est que dans les années 1920 - 1930 que les chercheurs et les gestionnaires se sont demandés ce que le terme motivation signifiait réellement. Depuis les années soixante, les études portant sur la motivation se sont multipliées. Il est à préciser que le concept de motivation comme objet de recherche apparaît pour la première fois, dans les travaux des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936). Selon lui, il faut conjuguer la motivation et les habiletés pour déterminer le niveau de rendement. Or cette définition s'est vite révélée incomplète, d'où la naissance d'une foule d'autres définitions.

Au cours de l'histoire de ces théories, il est possible de dégager trois phases significatives : la phase Taylorienne (XIXe), la phase des relations humaines (1930) et à partir des années 1950 jusqu'à nos jours, de très nombreuses théories appartenant à différents courants.

2.3.7.1.1 La phase Taylorienne

La première période de l'ère industrielle en fin du XIXe siècle offre l'exemple d'une conception unidimensionnelle de l'homme.

En échange de sa force physique, l'ouvrier va recevoir un salaire proportionnel à son rendement. C'est « l'homo economicus », qui est pris en compte par une organisation scientifique du travail. "C'est l'utilisation maximale de l'outillage, la spécialisation stricte et la suppression des gestes inutiles".

Les États-Unis offrirent alors un milieu propice à l'ascension par l'argent aux nouveaux émigrants qui affluaient. Le salaire était à cette époque un moteur déterminant. En France, ce sont d'anciens paysans qui deviennent des ouvriers. Dans le département de la Loire, ces ouvriers conservent un pied à la campagne et un autre pied dans l'atelier. L'atelier des raccords de l'Ondaine (près de Saint-Étienne) offrait, il y a à peine deux ou trois décennies, le visage caricatural de ce travail au rendement.

Une organisation de l'entreprise découle de cette "école classique" : le travail est découpé en unités élémentaires au sein de postes de travail, il suscite un travail à la chaîne. Les fonctions de conception, de planification, d'exécution et de contrôle sont séparées et reparties au sein d'une hiérarchie verticale avec une tête qui pense et un corps qui exécute. Une centralisation des responsabilités entraîne un contrôle strict assuré par les responsables hiérarchiques. Chaque travailleur est prédisposé à un poste donné ; il conviendra de trouver le bon poste pour la bonne personne. C'est le " one best way ".

Cette organisation et cette conception de l'homme au travail permirent un bond en avant considérable pour l'économie des pays concernés. Ford sut tirer partie de cette logique pour multiplier et rendre populaire son produit: l'automobile. Cependant, poussé à l'extrême, ce système devient contre performant.

2.3.7.1.2 La phase des relations humaines

L'expérience de référence est l'enquête menée à Hawthorne (près de Chicago) par Elton Mayo et son équipe à la Western Electric de 1928 à 1932. Elle fut conduite dans une unité de fabrication et portait sur la corrélation existant entre des conditions physiques (l'éclairage, le bruit, la chaleur) et le rendement des ouvriers.

Parmi les conclusions de celle-ci nous retiendrons les points suivants: « Les comportements et les sentiments des travailleurs ne se comprennent qu'à partir de l'ensemble des relations qu'ils entretiennent avec les différents groupes(...), des groupes informels, avec des normes et des codes, se constituent en parallèle à l'organisation officielle (...) ils permettent de se défendre contre les changements issus des logiques spécialisées de coût ou d'efficacité des techniciens; (...) les aspects sociaux et humains ne sont pas perçus, en particulier lors de l'introduction de changements; (...) les répercussions sur les statuts et les situations relatives doivent être prises en compte.

La mise en évidence des groupes informels et du "facteur humain" correspond à une seconde strate des motivations, celle du besoin social de relations et d'intégrations dans un " groupe primaire ", une cellule de base. Un nouveau facteur de la motivation apparaît: celui de la dynamique du groupe de travail.

Au sein d'une équipe soudée, la motivation individuelle va être soutenue et amplifiée par un esprit commun qui vise un but attractif. Cette découverte du besoin social d'intégration dans un groupe de travail élémentaire va susciter de multiples développements. Un premier courant va adopter la belle formule "small is beautiful" réhabilitée récemment par l'organisation en mosaïque : des équipes très cohésives sont reliées à un axe fédérateur. Un second courant se concrétisera par la formation humaine des cadres et agents de maîtrise. Devenu "psychologue conseiller", l'agent d'encadrement doit adopter le style démocratique d'animateur d'une équipe.

2.3.7.1.3 A partir des années 1950

La théorie des besoins (Maslow, 1954; Mc Clelland, 1961, Herzberg, 1970) : La motivation résulte de la présence de dispositions stables chez la personne. En général, ce type de théorie considère qu'une tension psychique interne est à l'origine du déclenchement du comportement. Le besoin produit un état de déséquilibre, et le comportement vise à rétablir l'équilibre.

La théorie de l'attribution (Heider, 1960; Weiner, 1986) : La motivation résulte de la compréhension naïve que l'individu se fait de la réalité qui l'entoure, des raisons qui expliquent, à son avis, les événements qui surviennent ou les comportements qu'il considère comme désirables.

La théorie de l'équité (Adams, 1963, 1965) : Théorie de l'échange qui considère que la motivation résulte d'une recherche d'équité entre la contribution de l'individu et ce qu'il en retire, compte tenu de ce qu'il perçoit être la relation contribution-rétribution de son groupe de référence.

La théorie des attentes (Vroom, 1964; Porter et Lawler, 1968) : La motivation résulte de la perception qu'a un individu que ses efforts vont entraîner un résultat, que ce résultat va se traduire par des conséquences qu'il considère comme désirables.

La théorie de l'aménagement du travail (Herzberg, 1966 ; Hackman et Olfman, 1976, 1980) : La motivation est liée à la présence de certaines caractéristiques particulières dans le travail. Ces caractéristiques contribuent à l'émergence de certains états psychologiques chez l'individu, états qui ont pour conséquence d'influer sur la motivation et le rendement.

La théorie de l'activation (Scott, 1966 ; Gardner, 1986) : La motivation est liée à la stimulation de l'attention. Cette dernière est optimale lorsque la tâche est moyennement difficile, c'est-à-dire lorsque le rapport entre la probabilité de succès (PS) et la valeur du succès escompté (1-PS) est le plus élevé.

La théorie des objectifs (Locke, 1968) : La stimulation à agir dans un sens donné résulte d'abord de l'existence d'un objectif à poursuivre. La motivation et surtout la performance vont être influencées par la nature des objectifs (clarté, niveau de difficulté, spécificité), la valeur du but pour la personne (niveau d'attraction, niveau d'engagement), la façon suivant laquelle elles sont déterminées (assignation, participation) et l'effet de la progression vers l'atteinte de l'objectif.

La théorie Béhavioriste (Skinner, 1974) : La motivation est un apprentissage associatif résultant de l'apparition d'une conséquence positive à la suite d'un comportement donné. L'absence de renforcement ou un renforcement négatif (punition) devrait conduire à la cessation ou à l'évitement du comportement.

La théorie du comportement organisationnel (Luthans et Kreitner, 1975) : Le comportement organisationnel est essentiellement le résultat des contingences de renforcement structurées par l'organisation et la supervision

La théorie de l'apprentissage social (Bandura, 1977, 1991 ; Deci et Ryan, 1985 ; Nuttin, 1980) : La motivation s'explique par des schémas, c'est-à-dire les représentations cognitives développées par la personne pour comprendre son environnement et guider son action. Certains courants théoriques se préoccupent, entre autres, de la façon suivant laquelle l'individu décode et traite les indices sociaux et cognitifs qu'il reçoit pour les interpréter.

La théorie de la perception de soi (Bandura, 1977; Abramson, 1978) : La motivation résulte de la confiance qu'a un individu concernant sa capacité d'accomplir ce qu'on attend de lui. Diverses variables comme le sentiment d'efficacité personnelle, l'estime de soi ou le type de contrôle personnel ont des répercussions sur l'image de soi que se fait la personne.

La théorie de la motivation sociale (Ferris, 1978) : La motivation est influencée en bonne partie par le groupe de référence. Comme la dynamique des groupes entraîne l'émergence de normes sociales et d'une cohésion de groupe, les pressions vers la conformité ou l'imitation sociale auront un effet important sur la structure du comportement individuel.

La théorie des attitudes et des valeurs (Miner, 1979) : La motivation résulte de la présence de dispositions acquises mais relativement stables chez la personne.

La théorie des contraintes situationnelles (Peters et O'Connor, 1980 ; Peters, 1985) : La motivation est influencée par des contraintes situationnelles, c'est-à-dire par des conditions qui facilitent ou restreignent l'habileté individuelle ou la possibilité d'atteindre un résultat.

La théorie du contrôle (Kanfer, 1990 ; Carver et Scheier, 1981 ; Klein, 1989) : La motivation est un processus d'autorégulation à caractère cybernétique suivant lequel l'individu compare constamment les objectifs poursuivis aux résultats obtenus, et ainsi ajuste en conséquence tant sa perception que son action afin de réduire les désaccords observés.

Comme dans la plupart des notions que nous avons vues jusqu'ici et bien qu'il apparaisse qu'un consensus se forme depuis une vingtaine d'années sur les dimensions qui caractérisent le concept de motivation, les divergences perdurent.

2.3.7.2 Définitions de la motivation au travail

Étymologiquement, le terme de "motivation" est à l'origine un vocable anglo-saxon et en a conservé le sens original, c'est-à-dire que ce terme recouvre un ensemble de facteurs jouant un rôle primordial dans la vie de l'homme au travail.

La définition de la motivation par le grand dictionnaire de la psychologie est la suivante : "Processus physiologiques et psychologiques responsables du déclenchement, de l'entretien et de la cessation d'un comportement ainsi que de la valeur appétitive ou aversive conférée aux éléments du milieu sur lesquels s'exercent le comportement "

La motivation est un processus psychophysiologique car elle dépend des activités du système nerveux et des activités cognitives. Du point de vue neurophysiologique, la motivation est une variable qui rend compte des fluctuations du niveau d'activation, c'est-à-dire du niveau d'éveil ou de vigilance d'une personne.

Du point de vue psychologique, la motivation correspond aux forces qui entraînent des comportements orientés vers un objectif, forces qui permettent de maintenir ces comportements jusqu'à ce que l'objectif soit atteint. En ce sens, la motivation procure l'énergie nécessaire à une personne pour agir dans son milieu.

La motivation confère trois caractéristiques à toute conduite : la force, la direction et la persistance. En effet, toute conduite est orientée vers un but (direction) auquel la personne attribue une certaine valeur. Cette dernière dépend à la fois de la vitalité du besoin (pris au sens large) dont elle est issue et de la valeur sociale à laquelle l'objectif du comportement est associé. L'intensité (la force) et la persistance de l'action dénotent la valeur qu'attribue la personne à l'objectif qu'elle poursuit ou, mieux, l'intérêt que représente la finalité du comportement pour la personne.

Francès (1979) propose une définition plus mathématique. La force de la motivation au travail (m) serait la somme des résultats attendus, dans un emploi (A), multipliée par la valence (V). A correspond aux attentes de l'emploi et V étant la désirabilité, l'importance, la valence plus ou moins grande des attentes.

Vallerand et Thill (1993) définissent le concept de motivation comme représentant le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.

Roussel (2000), distingue quatre éléments constitutifs du construit de la motivation qui ressortent des définitions : le déclenchement du comportement, la direction du comportement, l'intensité du comportement, la persistance du comportement. Il ressort ici que la manifestation la plus proche de la motivation est l'ensemble des efforts déployés dans le travail dirigé avec intensité et de manière persistante vers des objectifs attendus.

Ces efforts sont définis comme la somme d'énergies physique, intellectuelle et/ou mentale engagées dans une activité. En résumé, la motivation au travail peut aussi se définir comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus.

Les théories de la motivation se rapportant à ce paradigme examinent les déterminants personnels (internes) et situationnels (externes) du comportement. Elles tentent d'identifier les besoins, les mobiles et les valeurs qui sont à l'origine du comportement et de répondre à la question « Quelles sont les forces internes et externes qui agissent en tant que stimulus ? »

2.3.7.3 Mesure de la satisfaction au travail

La satisfaction au travail sera mesurée avec l'aide du Minnesota Satisfaction Questionnaire de Weiss, Dawis, England et Lofquist (1967), traduit par Roussel en 1996. Elle mesure d'une part la satisfaction intrinsèque et d'autre part la satisfaction extrinsèque.

Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait ? (Réponses : très insatisfait, insatisfait, ni satisfait ni insatisfait, satisfait, très satisfait)

1. des possibilités d'avancement
2. des conditions de travail
3. des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps
4. de votre importance aux yeux des autres
5. de la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapports humains)
6. de la compétence de votre supérieur dans les prises de décision (compétences techniques)
7. des possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraires à votre conscience
8. de la stabilité de votre emploi
9. des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise
10. des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire
11. des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités
12. de la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application
13. de votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites
14. des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative
15. des possibilités de rester occupé tout le temps au cours de la journée de travail
16. des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail
17. des possibilités de travailler seul dans votre emploi
18. de la manière dont vos collègues s'entendent entre eux
19. des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail
20. du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail

Tableau 4 : Questionnaire portant sur la satisfaction au travail selon Weiss, Dawis, England et Lofquist (1967)

2.3.8 L'implication organisationnelle

L'implication décrit la relation entre l'organisation et les personnes : ses deux piliers sont donc la personne et l'organisation. Comme nous l'avons vu dans la première partie, l'implication des salariés paraît aujourd'hui indispensable pour réussir les grands défis de la firme, puisque la réussite d'une prestation dépend de plus en plus de la relation qui s'établit entre le client et le salarié.

Dès lors, les compétences relationnelles constituent un véritable enjeu pour les entreprises, et sont étroitement liées à l'engagement des personnes dans l'entreprise. En effet, il est très difficile d'impliquer quelqu'un contre son gré : ce sont elles qui décident de s'impliquer en raison de facteurs qui leurs sont propres. L'organisation, elle, ne peut que créer les conditions pour favoriser leur implication.

L'implication est à rapprocher de la motivation et de la satisfaction: l'implication est la cause de la motivation et la conséquence de la satisfaction. Avec la complexité des situations de travail, en gestion des ressources humaines, il ne faut pas seulement prendre en considération ce qui concerne, ce qui touche au travail mais aussi tout ce qui est extérieur au travail.

2.3.8.1 Historique des théories sur l'implication

L'implication, traduction française du terme « commitment », semble avoir été introduite dans les recherches scientifiques par Foote (1951), qui l'utilisa pour examiner la manière dont les actifs initient et maintiennent les lignes d'activités. Il s'agit d'un concept fortement mobilisé par les chercheurs étrangers depuis les années 1970, et par les chercheurs français depuis le début des années 1980.

Pour O'Reilly et Chatman (1986), l'implication ne peut être définie que dans le sens d'une symbiose entre les valeurs d'une organisation et celles de ses membres. C'est « l'attachement psychologique ressenti par la personne pour l'organisation », il s'effectue parce que cet individu internalise ou adopte les valeurs, buts et normes de l'organisation. Mowday (1998) a plus récemment ajouté que l'implication pouvait être vue comme « une force générale conduisant l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille ».

Mathieu et Zajac (1990) distinguent 2 formes d'implication organisationnelle : attitudinale, dont une échelle de mesure a été développée par Porter et Alii (1974), et définie par Mowday, Porter et Steers (1982) qui caractérisent l'implication organisationnelle dans le comportement et les attitudes de l'individu, par une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et un fort désir d'en rester membre;

La seconde forme est l'implication calculée, établie par les travaux de Becker (1960), définie par Hrebiniak et Alutto (1972) comme "a structural phenomenon which occurs as a result of individual-organizational transactions and alterations in side-bets or investments over time". Cette dernière serait ainsi liée à la façon dont les salariés perçoivent l'encouragement de l'organisation pour leurs contributions, et les avantages ou investissements liés au système qui les emploie.

D'autres formes d'implication organisationnelles ont ensuite été étudiées, l'implication normative (Wiener, 1982), et l'identification organisationnelle (Hall, Schneider et Nygren, 1970).

2.3.8.2 Définitions de l'implication organisationnelle

Par la suite, Allen et Meyer ont défini les attributs de l'implication organisationnelle, et proposent de distinguer trois dimensions de l'implication :

- L'implication affective se réfère à l'attachement émotionnel, à l'identification, à l'engagement envers l'organisation. L'individu exprime une orientation active et positive envers l'organisation (Porter, Steers et Mowday, 1994)
- L'implication calculée fait référence à une connaissance qu'a l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation. A partir d'un choix raisonné, les individus jugent plus opportun de rester fidèles au réseau que de le quitter compte tenu des investissements matériels et immatériels engagés.
- L'implication normative se réfère au sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté, ou pour achever un projet dans lequel la personne est engagée (devoir de rester dans le réseau compte tenu de ce que le réseau leur a apporté). Pour Wiener (1982), c'est l'acceptation des valeurs et attentes de l'organisation comme guide de la conduite individuelle.

A ces différentes dimensions, Durrieux et Roussel (2002) suggèrent, dans le cadre d'une étude portant sur l'implication organisationnelle des membres d'un réseau de franchise, d'ajouter une dimension d'identification, renvoyant à la convergence des buts et valeurs entre ceux développés par les franchiseurs et les franchisés.

Cette dernière dimension apporterait, selon les auteurs, une explication complémentaire à l'implication des salariés dans le réseau et à ses manifestations comme l'attachement affectif et le désir de rester fidèle à l'organisation. Leur préoccupation correspond d'ailleurs à la question de la régulation culturelle et médiatique suggérée par Frery (1997) pour stabiliser les relations entre partenaires d'un réseau. Ils font référence à O'Reilly et Chatman (1986), qui se sont eux intéressés à la dimension d' « internalisation et de la convergence des valeurs », et donnent une définition de l'implication qui va dans le sens de la nécessaire congruence entre les valeurs d'une organisation et celles de ses membres. Selon eux "c'est l'attachement psychologique ressenti par la personne pour l'organisation"; attachement qui s'effectuerait parce que l'individu internalise ou adopte les valeurs, buts et normes de l'organisation.

Comme l'ont souligné Durrieux et Roussel, cette dimension est primordiale pour l'étude de l'implication dans les organisations en réseau, puisqu'elle va permettre d'étudier la convergence entre les valeurs du réseau et celles de ses membres.

Il en résulte pour les deux auteurs que cette dimension d'internalisation peut être ajoutée aux trois facteurs suggérés par Allen et Meyer. Ils en déduisent une définition de l'implication, dans le cas d'un individu lié par contrat commercial à une organisation en réseau : il s'agirait de l'attitude de l'individu correspondant d'une part à son attachement affectif à l'organisation et au partage de valeurs communes, d'autre part à son choix raisonné de lui être fidèle, fonction de l'évaluation qu'il fait du coût d'opportunité de partir ou de rester, enfin à l'obligation morale qu'il ressent de lui être fidèle et d'accomplir son devoir jusqu'au bout".

Concernant les facettes de l'implication, Morrow (1983), lors de ces premières recherches sur ce concept, a construit une typologie de l'implication, constituée selon elle de cinq catégories portant sur les valeurs au travail (valeur intrinsèque du travail, considéré comme fin en soi, éthique du travail), la carrière (importance que l'individu lui accorde, il peut s'agir de l'importance accordée à la

profession), le travail (place du travail dans la vie quotidienne, c'est-à-dire l'engagement et l'attachement dans le travail), l'organisation (dévotion et loyauté envers l'organisation) et le syndicat (dévotion et loyauté envers l'organisation syndicale), catégorie qu'elle évincera par la suite, comme beaucoup d'autres auteurs, car n'étant représentative que d'une partie des salariés.

Morrow (1993) détermine ainsi quatre formes d'implication dans le travail ou "Work Commitment", qui tend à s'imposer comme concept global. Il est à noter que Neveu et Thévenet (2002) présentent la même typologie.

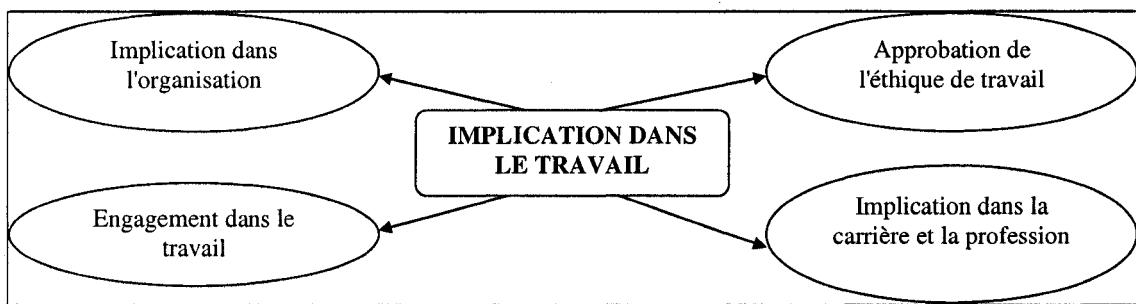


Tableau 5 : Les facettes de l'implication dans le travail selon Morrow (1993)

Comme le soulignent Allen, Meyer et Smith (1993), "Il est maintenant reconnu que l'implication peut prendre différentes formes et il est, en conséquence, impératif que les chercheurs établissent clairement quelles formes d'implication attirent leur intérêt et s'assurent que les mesures utilisées sont appropriées à leur but".

Il convient donc de préciser ici que notre analyse se focalisera sur l'étude de l'implication organisationnelle.

2.3.8.3 Antécédents, corrélats et conséquences de l'IO

Différents modèles se proposent d'articuler l'implication avec ses antécédents, ses corrélats, et ses conséquences (Steers, 1977; Mathieu et Zajac, 1990).

On considérera comme des antécédents de l'implication les caractéristiques personnelles, les caractéristiques du travail, les relations avec le groupe et le supérieur hiérarchique ainsi que les caractéristiques de l'organisation.

Ainsi si on analyse l'influence des caractéristiques personnelles sur l'implication des salariés, on remarque que celle-ci est corrélée positivement à l'âge (Meyer et Allen, 1984; Mathieu et Zajac, 1990), les salariés les plus âgés étant davantage impliqués, pour diverses raisons comme une meilleure satisfaction au travail, de meilleures positions hiérarchiques, ainsi qu'à l'ancienneté dans le poste et dans l'organisation.

L'analyse de Mathieu et Zajac laisse néanmoins apparaître une meilleure relation de l'implication avec l'ancienneté dans l'organisation que l'ancienneté dans le poste. De même, cette dernière est davantage liée à l'implication attitudinale (le fait de passer plusieurs années dans un poste pouvant engendrer un attachement psychologique envers une organisation), alors que l'ancienneté dans l'organisation serait davantage corrélée à l'implication calculée (de nombreuses années passées au sein d'une organisation apportant de nombreux avantages).

La compétence perçue présenterait également une forte relation avec l'implication, un individu devenant impliqué envers une organisation dans la mesure où cette dernière subvient à ses besoins d'accomplissement et de développement (Morris et Sherman, 1981).

Le salaire, généralement associé à l'implication calculée, serait également corrélé avec la dimension attitudinale, liée à l'estime de soi, accrue par le niveau de salaire. A contrario, la formation serait liée négativement à l'implication, ceci pouvant "résulter du fait que les individus les plus formés ont des attentes que les organisations ne peuvent satisfaire" (Mowday et al, 1982).

Enfin, le sexe, le statut marital et l'aptitude montrent des significations avec l'implication beaucoup trop faibles pour être appréciées à leur juste valeur, et pourraient être utilisées, le cas échéant, comme données statistiques à usage descriptif uniquement.

Les caractéristiques du poste reposent quant à elles, sur quatre variables principales : la variété des aptitudes, l'étendue du poste, l'autonomie et le challenge (Steers, 1977). L'étendue du poste serait corrélée très positivement à l'implication, les emplois les plus complexes engendrant de plus forts taux d'implication, de même que les emplois favorisant le challenge (Mathieu et Zajac, 1990).

Les études menées sur les relations avec le groupe et le leader montrent une relation entre le management participatif et l'implication, tantôt positive (Morris et Sherman, 1981), tantôt négative (Salancik, 1977).

La corrélation avec la satisfaction dans l'emploi reste la plus étudiée : Mathieu et Zajac (1990) formulent l'hypothèse selon laquelle la dimension attitudinale de l'implication serait plus fortement reliée avec la satisfaction globale, la supervision, les collègues et le travail lui-même. La dimension calculée serait davantage corrélée à la satisfaction relative aux opportunités de promotion et de salaire.

<u>Antécédents</u>		<u>Corrélat</u>	<u>Conséquences</u>
<u>Caractéristiques personnelles</u>	<u>Caractéristiques du poste</u>		
Age	Variété des aptitudes		
Sexe	Autonomie		
Niveau d'éducation	Challenge		
Statut marital	Etendue du poste		
Ancienneté dans la position			
Ancienneté dans l'organisation	<u>Relations groupe / leader</u>		
Aptitude	Cohésion du groupe		
Salaire	Interdépendance des tâches		
Ethique protestante du travail	Structure d'initiation du leader		
Niveau du poste	Considération du leader		
	Communication du leader		
	Leadership participatif		
<u>Etats des rôles</u>			
Ambiguité			
Surcharge			
Conflit			
<u>Caractéristiques de l'organisation</u>			
Taille de l'organisation			
Degré de centralisation			

Tableau 6 : Classification des antécédents, corrélats et conséquences de l'implication organisationnelle selon Mathieu et Zajac (1990)

2.3.8.4 Mesure de l'implication organisationnelle

Il existe différentes échelles de mesure de l'implication organisationnelle. L'OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) de Porter et alii (1974, traduit en français par Thévenet, 1992), a fait l'objet de nombreuses utilisations empiriques (en France on peut citer dernièrement Commeiras, 1998; Commeiras et Fournier, 2002; Thévenet 1990). Mais ses auteurs envisagent l'implication organisationnelle dans une perspective unidimensionnelle.

Les recherches ayant montré le caractère multidimensionnel de ce concept, nous proposons d'utiliser l'échelle de Meyer, Allen et Smith (1993) à 18 items déterminant trois facettes de l'implication organisationnelle : IA (6 items), IC (6 items), et IN (6 items).

L'instrument de mesure, présenté ci-après, a été conçu pour être modifié et adapté à différentes populations. Il conviendra donc de remplacer le terme "entreprise" par le terme "réseau", tout comme dans les autres échelles de mesure. De même que la mesure de l'implication organisationnelle s'effectuera au moyen de cette échelle de mesure des dimensions affectives, calculée et normative ainsi que de l'échelle de mesure de la dimension d'internalisation de O'Reilly et Chatman (1986).

Echelle d'implication affective (IA)	
1. Je passerai bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans cette entreprise.	
2. Je ressens vraiment les problèmes de cet entreprise comme s'ils étaient les miens.	
3. (-) Je ne me considère pas comme un "membre de la famille" dans cette entreprise.	
4. (-) Je ne me sens pas affectivement attaché à cette entreprise.	
5. Cette entreprise a pour moi beaucoup de significations personnelles.	
6. (-) Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise.	

Echelle d'implication "calculée" (IC)	
7. Il serait très difficile pour moi de quitter cette entreprise en ce moment, même si je le voulais.	
maintenant.	
9. En ce moment, rester dans cette entreprise est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir.	
10. Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cette entreprise.	
rechange possibles.	
12. Si je n'avais pas donné tant de moi-même à ce réseau, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs.	

Echelle d'implication normative (IN)	
13. (-) Je ne ressens aucune obligation de rester avec mon employeur actuel.	
14. Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter mon entreprise maintenant.	
15. J'éprouverais de la culpabilité si je quittais mon entreprise maintenant.	
16. L'entreprise mérite ma loyauté.	
gens qui en font partie.	
18. Je dois beaucoup à mon entreprise.	

Dimension d'internalisation (DI)	
19. Si les valeurs de cette entreprise étaient différentes, je n'y serais pas aussi attaché.	
devenues plus similaires.	
valeurs.	
22. Mon attachement à cette entreprise est essentiellement basé sur la similitude de mes valeurs avec celles qui caractérisent l'entreprise.	
23. Ce que cette entreprise représente est important pour moi	

Tableau 6 : Modélisation et adaptation de l'implication organisationnelle selon Meyer, Allen et Smith (1993)

2.3.9 La performance et sa mesure

Le concept de performance est omniprésent dans la littérature de gestion ; de très nombreuses recherches s'intéressent à l'influence d'un paramètre particulier sur la performance organisationnelle, celle-ci étant le plus souvent évaluée en termes de résultats financiers ou commerciaux. Les réflexions sont nombreuses et aboutissent, pour la plupart, à un constat de complexité du concept et d'antagonisme des différentes dimensions. A chacun de ces courants de pensée correspondent des critères particuliers de performance organisationnelle qui ont pour inconvénient d'être théoriques et partiels.

2.3.9.1 Les grands modèles de la performance

Scott (1977) distingue trois grands modèles : le modèle rationnel, le modèle naturel et le modèle systémique. Le modèle rationnel tendrait à mettre l'accent sur le nombre d'unités produites pour une période donnée (productivité) et pour le nombre d'unités de facteur de production (efficience). Le modèle naturel ne considère pas seulement la fonction de production mais aussi les activités de soutien ce qui justifie l'intérêt porté à la cohésion et au moral des employés. Enfin, les éléments mis en avant dans le modèle systémique sont l'acquisition des ressources et l'adaptabilité.

Seashore (1979) distingue aussi trois modèles. Son modèle des objectifs est très similaire au modèle rationnel de Scott, mais il a utilisé le modèle naturel pour englober les modèles naturels et systémiques décrits par Scott. Son troisième modèle est le modèle appelé du processus de décision selon lequel l'organisation efficace est celle qui a un processus permettant de recueillir, stocker, retrouver, allouer, manipuler et détruire l'information de manière optimale.

Cameron (1978) a identifié quatre approches qui sont les objectifs, les ressources, le processus interne et la satisfaction des acteurs. Le modèle des objectifs est très proche du modèle rationnel ou du modèle des objectifs décrits par Scott et Seashore. Le modèle des ressources est très similaire au modèle systémique de Scott, alors que le modèle du processus interne est à mettre en parallèle avec le modèle du processus de décision de Seashore. Dans le cadre de cette approche de la satisfaction des acteurs, l'organisation est considérée comme un ensemble de coalitions dynamiques ayant un réseau complexe de transactions développées par ses composants.

L'organisation efficace doit satisfaire de manière suffisante chacun des éléments de manière à ce que les transactions puissent se poursuivre. Partant de la liste de 30 critères d'efficacité dressée par Campbell (1977), Quinn et Rohrbaugh (1983) ont avec l'aide de sept experts mis en évidence trois dimensions sous-jacentes : objectifs interne/externe, flexibilité/contrôle et moyens/résultats que nous présentons dans la figure ci dessous.

Orientation Générale	Orientation Intermédiaire	Orientation calculée
Model rationnel: Intégration, formalisation, contrôle	Vision externe, Objectifs rationnels	Objectifs, Productivité, efficience Moyens Planification, fixation d'objectifs et évaluation
	Vision interne, Processus interne	Objectifs Stabilité contrôle Moyens Gestion de l'information Communication
Model du système naturel : Différenciation, spontanéité, flexibilité	Vision externe, Système ouvert	Objectifs Acquisition des ressources, soutien extérieur Moyens Flexibilité, réactivité
	Vision interne, Relations humaines	Objectifs Valeur des ressources humaines Moyens Cohésion morale

Tableau 7 : Les différentes dimensions de la performance organisationnelle selon Quinn et Rohrbaugh (1983)

Morin et Alii (1994) dans une démarche empirique font préciser le concept par des praticiens et identifient quatre dimensions précisées dans le point qui suit.

La valeur des ressources humaines : elle concerne les effectifs de l'organisation et représente la valeur ajoutée par la qualité de la main-d'œuvre dans le rapport avec le travail et l'organisation.

L'efficience économique : il s'agit de la dimension la plus souvent citée aussi bien par les praticiens que par les chercheurs. L'efficience économique s'exprime par le rapport entre la quantité produite et les ressources utilisées pour engendrer cette production. La stabilité de la mesure pose un problème du fait qu'elle est reliée à la période de temps qu'elle représente.

La légitimité de l'organisation auprès des groupes externes : cette dimension renvoie au jugement que portent les principaux constituants externes de l'organisation. Les attentes et intérêts de ses groupes sont toujours différenciés et très souvent paradoxaux (Quinn et Rohrbaugh 1981).

La pérennité de l'organisation : cette dimension reflète le degré auquel la stabilité et la croissance de l'organisation ont des chances d'être maintenues au cours de l'épreuve du temps. Elle renvoie à la protection et au développement des ressources financières (rentabilité de l'organisation), à la protection et au développement du marché (compétitivité), à la protection et au développement de la qualité du produit ou service. Ces critères fournissent des indications sur la capacité d'adaptation de l'organisation à son environnement.

2.3.9.2 Démarches pour définir la performance

Tous les modèles proposant une représentation du concept de performance aboutissent à la même conclusion : c'est un concept (ou un construit) difficile à appréhender à cause de ses dimensions multiples. Cameron et Whetten (1983) notent que tout consensus est impossible dans la mesure où les différents domaines de recherche mettent l'accent sur des processus et des attributs différents entraînant une grande variété de critères d'efficacité et de performance.

Bien qu'aucun consensus ne se fasse autour de la définition du concept de performance, il est surprenant de remarquer l'existence d'un accord sur la démarche à suivre pour aboutir à une définition acceptable, repris par Spriggs (1994) dans une proposition méthodologique ouverte.

Celle-ci part de la description de la nature générale de la performance : Cette étape doit permettre d'établir une description générale de la performance en adéquation avec le contexte de la recherche.

Au cours de la seconde étape, le domaine de performance doit être affiné et précisé en essayant de déterminer l'ensemble des dimensions devant être appréhendées. Les moyens d'atteindre cet objectif peuvent être une revue de littérature, des interviews ou toute autre méthode exploratoire.

La troisième phase consiste à choisir l'angle d'évaluation de la performance. Les différentes perspectives sont envisageables. Par exemple, pour les membres d'un réseau de distribution le responsable peut s'auto évaluer ; il peut aussi être évalué par ses partenaires (revendeurs par exemple) ou bien par un observateur extérieur.

La quatrième phase marque le passage de la définition du domaine de performance et des paramètres permettant de l'appréhender aux problèmes de mesure. Il faut alors choisir parmi les nombreuses catégories de mesures disponibles (financières ou non, objectives ou perceptuelles, brutes ou standardisées) et les moyens de collecte.

Une fois ces étapes respectées, il convient de générer les différents items constituant les échelles de mesure, ces items pouvant aussi bien être des indicateurs directement observables que des items créés de manière spécifique. Enfin viennent les phases d'évaluation de la fiabilité et de la validité, indispensables à toute démarche de mesure.

2.3.9.3 La mesure de la performance et les indicateurs

2.3.9.3.1 Mesure de la performance

La théorie de la mesure est un domaine très développé dans le champ de la psychologie. Un terme spécifique lui est même consacré ; il s'agit de la psychométrie. Ces développements théoriques sont particulièrement enrichissants puisqu'ils proposent des moyens de mesurer des concepts a priori difficiles à appréhender et non observables directement. Ces réflexions permettent de construire des instruments de mesure plus pertinents ou d'évaluer les faiblesses des outils développés.

Churchill (1979) a proposé une démarche méthodologique, connue sous le nom de paradigme de Churchill, visant à mobiliser les connaissances concernant la théorie de la mesure ainsi que les techniques appropriées pour l'améliorer dans une procédure systématique. Ce paradigme sous-tend la démarche de Spriggs (1994) qui vient d'être évoquée. Les concepts de fiabilité, de validité convergente, discriminante sont nécessaires à l'évaluation de toute mesure. Toutefois, ces réflexions sont les plus opportunes lorsque aucun indicateur n'est directement observable.

Porter (1995) définit la mesure de la performance dans un contexte d'amélioration continue comme la mesure périodique du progrès accompli, par rapport à des objectifs donnés à court, moyen et long terme, transmis aux décideurs, dans l'optique d'améliorer les plans d'actions. Pour exprimer la performance il distingue l'expression relative à l'objectif qui mesure l'écart entre une ou des valeurs cibles de l'objectif, la valeur atteinte.

2.3.9.3.1 Les indicateurs de performance

Berrah (2002) définit l'indicateur de performance en reprenant la problématique de la définition de Poister (1995) comme une expression de la performance, plus ou moins valide, éventuellement exprimée de manière à être évaluée par rapport à la globalité des objectifs, appréciée au regard du contexte de déroulement de l'activité, processus ou système considéré.

Stern et El-Ansary (1992) proposent l'efficacité, l'efficience et la rentabilité comme indicateurs de performance dans une étude sur les réseaux de distribution : Au niveau de l'efficacité ils distingue la distribution (capacité à fournir le niveau de service demandé par les clients), la stimulation (capacité à stimuler la demande pour optimiser l'activité) et l'équité (capacité à procurer des utilités à des segments périphériques). Au niveau de l'efficience ils distinguent la productivité (optimisation des ressources physiques mises en oeuvre). Au niveau de la rentabilité ils distinguent l'optimisation des ressources financières mises en oeuvre.

Un autre exemple d'indicateurs de performance proposés par Jallais et Orsony (1994) présente les objectifs commerciaux, les objectifs financiers, les objectifs sociaux, et les objectifs de communication :

2.3.9.4 La relation entre la performance et les pratiques de Ressources Humaines

Pour distinguer les principaux courants de pensée ayant trait à la relation entre les pratiques de RH et la performance, nous nous appuierons sur les travaux Arcand et Bayad (2004) qui distinguent les trois principales perspectives en gestion stratégique : la perspective universaliste, de contingence et configurationnelle.

2.3.9.4.1 La perspective universaliste

Elle semble représenter le raisonnement le plus simple en Gestion Stratégique des Ressources Humaines (GSRH) et faire état de l'existence de pratiques de GRH, qui, indépendamment du contexte d'affaires, influent sur l'accroissement du niveau de performance organisationnel, comme celles qui ont trait à la rémunération incitative (Pfeffer, 1994, 1998 ; Pfeffer et Veiga, 1999), à la participation des employés (Shaiken, Lopez et Mankita, 1997 ; Levine et Tyson, 1990), à la

formation et au développement de la main d'œuvre (Lawler, 1992), à la communication (Lawler, 1995), à la sélection et la socialisation des employés (O'Reilly, 1996), ainsi qu'à l'aspect sécurité de l'emploi (Levine, 1997). Remarquons que les notions de capital humain et la théorie des ressources stratégiques présentées plus haut semblent de véritables référents sur lesquels s'appuient les tenants de l'approche universaliste des RH.

2.3.9.4.2 La perspective de contingence

Elle semble pour sa part, réfuter les idées énoncées ci avant, au profit de l'idée que les pratiques et politiques de GRH n'ont d'utilité que dans la mesure où elles peuvent s'aligner notamment sur les grandes orientations stratégiques mises en avant par les planificateurs et stratégies de l'organisation (McMahan, Virick et Wright, 1999; Schuler 1992; Jackson, Schuler et Rivero, 1989).

2.3.9.4.3 La perspective configurationnelle

Elle est définie comme n'ayant de réelle capacité stratégique que dans la mesure où elle parvient à constituer un regroupement cohérent et complémentaire de pratiques capables de s'harmoniser aux principales caractéristiques de l'organisation (Whitfield et Poole, 1997 ; Dyer et Reeves, 1995 ; Dyer et Holder, 1988). Induisant donc le fait que la forte complémentarité entre les pratiques de GRH et la stratégie d'affaires auront pour l'organisation un effet global plus important que la somme des effets individuels que chaque pratique aurait engendrée (Baron et Kreps, 1999b ; Whitfield et Poole, 1997; Barney, 1995; Dyer et Reeves, 1995).

2.4 Cadre théorique des compétences chez Air Liquide : définitions

La mise en place d'une gestion des compétences répond avant tout à la volonté du groupe de s'adapter dans un environnement en constante évolution pour se mettre en situation de satisfaire au plus près la clientèle et les actionnaires en assurant la professionnalisation des équipes en place ainsi que les attentes des salariés en termes de développement.

Le groupe Air Liquide représente les compétences comme recouvrant l'ensemble des savoirs, savoir faire et savoir être mis en œuvre dans l'ensemble des emplois occupés par le salarié ou acquis lors de leurs expériences précédentes dans d'autres firmes. Ces compétences sont structurées en connaissance (savoir, savoir-faire) et capacités (comportement et savoir être).

En matière de gestion des compétences, les ressources humaines participent à développer les cadres et les outils en relation avec la stratégie de croissance du groupe. Son action consiste à préciser le rôle de chacun dans l'organisation, à évaluer la performance des salariés du groupe sur des critères objectifs, à développer des compétences, et faciliter l'évolution et la mobilité en interne au sein du groupe. Cette approche semble ici vouloir développer une relation tripartite privilégiée et partagée entre le salarié, les managers et le groupe :

- Les salariés sont des collaborateurs formés à qui l'on donne les moyens de gérer et développer des compétences reconnues, réfléchir à des projets professionnels et de suggérer des idées pour leur développement. La performance devient alors la valeur ajoutée que chaque salarié apporte aux clients du groupe par le biais de ses contributions dans l'emploi qu'il occupe et des résultats opérationnels à court terme qui en découlent.
- Les managers sont des chefs d'équipe formés, responsabilisés et incités à soutenir, évaluer la performance de leurs collaborateurs et les guider en leur donnant les moyens de se développer. Les managers ont ici la responsabilité de piloter la réalisation des objectifs qui leur sont assignés, de créer les conditions propices à la motivation de leur équipe dans le cadre des valeurs, des moyens et de la stratégie du groupe et enfin de s'assurer du développement professionnel de leur équipe dans le cadre des besoins de l'entreprise.
- Le groupe Air Liquide, qui à travers la mise en place d'une telle pratique, marque son engagement vis-à-vis de la satisfaction de ses clients, ses fournisseurs, ses actionnaires et ses salariés dans un contexte international.

2.4.1 Les compétences

Les compétences recouvrent l'ensemble des savoirs, savoir faire, savoir être mis en œuvre dans l'emploi actuellement occupé par le salarié ou acquis lors d'expériences précédentes. Ces compétences sont structurées par le groupe Air Liquide Welding comme des connaissances (savoirs et savoir faire) et des capacités (comportements et savoir être). Les compétences sont les leviers principaux pour générer des contributions.

2.4.4.1 Les connaissances

C'est le savoir et le savoir-faire acquis par la formation et l'expérience. Elles relèvent de disciplines, de sciences ou de techniques aussi diverses que la cryogénie, le soudage, le niveau d'anglais.

2.4.4.2 Les capacités

C'est le savoir être ou comportement en situation professionnelle. Au nombre de 12, les capacités sont communes à l'ensemble du groupe sans distinction. Elles se déclinent en 3 familles : Action, Relation et Réflexion.

Action	Traiter l'information, accroître et maîtriser le résultat, faire des choix, réagir, gérer les priorités, optimiser les ressources.
Relation	Ecouter et communiquer, conseiller et négocier, former et développer, travailler en équipe, en réseau.
Réflexions	Analyser et résoudre les problèmes avec réactivité, anticiper et remettre en cause, créer et innover.

Tableau 8 : Les capacités selon la typologie du groupe Air Liquide (2004)

2.4.2 La performance et sa mesure

Chaque année, Air Liquide Welding mesure les progrès de ses filiales par rapport à ses stratégies d'entreprise au moyen d'un indicateur de performance global qui traduit sa vision et son orientation stratégique en une série de cibles et d'objectifs mesurables. L'indicateur de performance global divise la stratégie d'entreprise en quatre secteurs : personnel, client, service et réussite financière.

Pour assurer sa réussite, Air Liquide Welding répartit ses efforts de manière équilibrée entre ces quatre perspectives.

L'indicateur de performance donne une vue d'ensemble, à un moment précis, du chemin parcouru par la société et de la direction dans laquelle elle avance. Il permet à ALW et à ses partenaires d'avoir un aperçu de haut niveau des affaires et de surveiller ses progrès vers la réalisation de sa mission.

La performance peut être définie par la valeur ajoutée que chaque salarié apporte aux clients du groupe et à l'entreprise par le biais de ses contributions à long terme dans l'emploi occupé et par ses résultats opérationnels à court terme réalisés en fonction d'objectifs annuels.

Pour mesurer la performance de son équipe, le manager, premier interlocuteur des ressources humaines, s'appuie sur plusieurs outils : l'emploi-type et le guide des compétences. À partir des ces éléments, le manager précise avec son collaborateur les contributions attendues dans l'emploi de référence et définit avec lui, une dynamique de progression, des objectifs des objectifs d'activités.

À l'aide de ces deux outils et d'une formation adaptée, l'entretien annuel est un moment privilégié de dialogue entre le manager et le collaborateur pour faire un bilan de la période écoulée. Il évalue avec son collaborateur les contributions et les performances de l'année passée et fixe avec lui des objectifs pour l'année à venir. À l'issue de l'entretien, le manager détermine pour chaque collaborateur une appréciation globale de performance et délimite un certain nombre de moyens pour les faire progresser et/ ou évoluer au sein de la filiale ou du groupe.

Cet entretien est stratégique pour l'ensemble de la fonction RH puisqu'il va entraîner le déclenchement de plusieurs processus importants. C'est en fonction de cet entretien et de l'aide des managers que seront ensuite fixées les priorités des futures formations, les mobilités, ou encore les promotions. Il est également stratégique pour l'ensemble des indicateurs que cette démarche génère et diffuse à tous les niveaux du groupe, mais aussi comme nous le verrons par la suite pour la dynamique qu'il semble procurer en son sein.

2.4.3 La fixation des objectifs

Ce sont des buts à atteindre de natures variées : individuels, collectifs, d'activité ou encore de développement personnel. Ils peuvent s'exprimer en termes de contributions de l'emploi-type non encore atteintes ou dont la qualité de réalisation doit être améliorée, de contributions indépendantes de l'emploi, de développement personnel du collaborateur ou encore de résultats spécifiques attendus, liés à la situation du travail et au contexte professionnel du collaborateur...

Les objectifs d'activité de nature quantitative sont directement liés à un résultat mesurable et chiffrable. Ils sont liés à une activité individuelle ou celle d'une équipe et peuvent être à court, à long terme, parfois permanents s'ils sont liés aux missions permanentes de l'individu ou de l'équipe.

Les objectifs d'activité de nature qualitative sont liés à l'amélioration d'une contribution et sont liés à un résultat observable. Ils peuvent être liés à l'activité individuelle, à celle d'une équipe ou au fonctionnement d'une entité professionnelle, ce sont généralement des objectifs de moyens et long terme qui peuvent être liés à des activités de résolution de problèmes, d'innovation ou encore de créativité.

Les objectifs de développement personnel sont des axes de progression individuels qui permettent au collaborateur de mieux exercer son activité. Ces actions à conduire sont toujours liées aux résultats à atteindre à plus ou moins long terme et sont exprimés sous forme de comportement ou de contribution observable ou d'action à conduire.

2.4.4 Les contributions

C'est la valeur ajoutée par une personne, ce qu'elle apporte à l'entreprise, à une entité. Les contributions peuvent être la traduction sur le terrain de la stratégie de l'entreprise. Elles peuvent s'exprimer en termes de croissance commerciale, résultats économiques, relations, innovations, développement des personnes.

Elles décrivent la manière dont le poste est tenu, en fonction de la maturité professionnelle dans l'emploi. Chaque contribution est décrite en plusieurs phases. La phase est un indicateur du développement et de la progression professionnelle d'une personne dans un emploi-type donné. Pour chaque phase, les niveaux de compétences requis sont aussi définis dans l'emploi-type.

2.5 Présentation des variables de la recherche

2.5.1 La variable modératrice : la stratégie d'affaires

Pour modéliser la variable modératrice, nous nous baserons sur un ensemble d'études (Parnell et Wright, 1995 ; Tan and Litschert, 1994; Weisenfeld-Schenk, 1994 ; Miles et Snow, 1984) et plus particulièrement sur les études de Miles et Snow, qui s'avèrent particulièrement utiles puisqu'elles présentent un ensemble de résultats permettant d'associer quatre types distincts de stratégies d'affaires dans les firmes à des systèmes de GRH.

La stratégie défensive est présentée comme étant concentrée et dominant des niches de marchés stables, et dont les principales préoccupations sont associées à la baisse des coûts et à l'accroissement de la qualité des produits. L'entité dirigeante y est décrite comme tendant à une forte hiérarchisation.

La stratégie prospective est présentée comme ayant une forte propension à être réactive et anticipatrice, elle s'avère capable de donner des impulsions tournées vers le changement avant que le marché ne les intègre. Ici la gestion par projet tend à être plus importante que la gestion traditionnelle dite hiérarchique.

La stratégie analyste est présentée comme analysant et étudiant le marché et ses concurrents de prêt, en particulier pour se donner l'opportunité de suivre la « vague » du succès et des innovations. Ici, la gestion matricielle avec l'étendue de ses possibilités est la plus commune.

		Stratégie défensive	Stratégie prospective	Stratégie analyste
Conception de la flexibilité	Efficience de la coordination	Moyenne / Basse		
	Compétences de gestion		Moyenne / Haute	Moyenne / Haute
	Climat au sein de l'organisation			
	Efficience de la structure organisationnelle			
Flexibilité des charges	Moyens des équipements de production	Basse	Haute	Moyenne Haute
	Suivi du comportement des produits sur le marché			
Conduite de la flexibilité	Expérience technique	Moyenne / Haute		
	Contrôle des canaux de distribution		Haute	Moyenne / Haute
	Efficacité de la production			
	Economie d'échelle			
	Connaissance du marché			
Conduite de la recherche et	Expérience et niveau d'implantation R&D	Basse	Haute	Moyenne / Haute
	Connaissance des avancées technologiques du secteur			
Conduite de la Veille concurrençiale	Connaissance des produits de la concurrence	Moyenne		
	Connaissance des innovations de la concurrence		Moyenne	Moyenne / Haute
	Connaissance des prestations de la concurrence			
	Connaissance des axes de développement de la concurrence			

Tableau 9 : Tableau théorique de la représentation de la stratégie d'affaires adapté de Miles et Snow (1984)

La stratégie d'affaires sera déterminée en fonction des entrevues que nous aurons avec les cadres dirigeants et les managers de la filiale et que nous croiserons avec notre étude préalable qui portera sur l'environnement interne et externe de la société industrielle S.C.S.

2.5.2 La variable indépendante : Le niveaux d'implantation des pratiques RH

2.5.2.1 La rémunération incitative

La littérature retient principalement le partage des profits, le partage des gains de productivité et les bonus liés à l'évaluation de la performance individuelle comme façon d'accroître l'efficacité de la firme (Jones, Kato et Pliskin, 1997).

Dans un autre point, nous distinguerons également la cohérence et l'équité des rémunérations. Selon plusieurs auteurs ces pratiques auraient une influence certaine sur la performance car liant de manière étroite les individus aux objectifs de l'organisation (Bernardin & Russel, 1993).

Le partage des profits consiste en la redistribution d'une partie des profits réalisés par l'entreprise ou l'unité (Kanungo et Mendonca, 1997) comme l'intéressement des salariés au chiffre d'affaires de l'entreprise. Le partage des gains consiste en une redistribution des gains de productivité engendrés par l'entreprise ou l'unité (St Onge, Audet, Haines et Pettit, 1998) comme la participation des salariés aux résultats de l'entreprise. L'évaluation des bonus de performance individuelle relèvera pour cette étude de la distribution d'un coefficient personnel de qualification, proportionnel au niveau de performance atteint. Tandis que le positionnement équitable des rémunérations en interne mais aussi en externe par rapport au marché relèvera pour cette étude des principales différences de salaires à qualifications et contributions égales en interne mais aussi en externe. Pour vérifier cette cohérence, nous nous appuierons sur l'étude annuelle réalisée par le cabinet Hay sur la pesée et la cohérence des salaires dans l'industrie.

2.5.2.2 La formation

Elle devrait permettre aux employés de mieux accomplir leurs tâches, d'accroître leur rendement et d'influencer favorablement la performance de l'organisation. Dispenser ces activités de formation, internes, externes, formelles ou informelles, devrait influencer considérablement la productivité des employés (Schmidt et al., 1982) et par conséquent le rendement de l'organisation. Un certain nombre d'études empiriques a par ailleurs validé un tel lien (Arthur, 1994 ; Barrette et Simeus, 1997 ; Ichniowski, Shaw et Prennushi, 1997 ; Delery et Doty, 1996). L'ensemble des entreprises hôtelières françaises que nous allons étudier consacre un minimum de 1,5 % de leur masse salariale à ces activités de formation.

2.5.2.3 La dotation (mobilité interne, recrutement externe)

Elle fait référence à un processus regroupant un ensemble de pratiques reliées à la recherche d'une ressource humaine pour combler un besoin au niveau du groupe. Cette démarche tend à favoriser l'adéquation entre l'individu et le poste et vise à sélectionner les meilleurs candidats pour le poste

concerné. La dotation concerne principalement la sélection, la mobilité interne et le recrutement externe, l'accueil et l'intégration des candidats.

2.5.2.4 L'évaluation des contributions

Elle fait référence à la réalisation des différents entretiens annuels d'évaluation que les entreprises tendent à systématiser et permet de fixer des objectifs pour l'année suivante, d'évaluer les comportements observables, ainsi que les résultats quantifiables, tout en favorisant le fait de donner un « feed back » aux personnes évaluées.

2.5.2.5 Le partage de l'information

Représente une variable stratégique importante en gestion des ressources humaines (Ichniowski, Shaw et Prennushi, 1997 ; Pfeffer, 1994 ; Lawler, 1992 ; Lawler, Mohrmam et Ledfort, 1992). Selon certaines théories, le partage de l'information organisationnelle représente un moyen privilégié d'accroître la performance de la firme. En effet, plus l'entreprise partage son information avec les travailleurs, plus leur coopération et leur adhésion augmentent, plus ils améliorent par conséquent la performance de l'entreprise (Kleiner et Han, 1997).

Les informations retenues dans cette étude seront stratégiques et directes, dans le sens où elles seront liées à la concurrence et aux données financières de l'entreprise, et internes car elles seront aussi liées aux différentes activités et manifestations de S.C.S. (présentation des services, point sur les activités proposées par le comité d'entreprise...).

2.5.2.6 La sécurité de l'emploi

Ressort de plus en plus, comme étant une variable capable d'influencer de manière significative les résultats organisationnels (Greer, 1995 ; Eaton et Voos, 1992). Certains travaux expriment une relation en U inversé entre le niveau de l'insécurité de l'emploi et l'effort au travail des employés. En effet, et jusqu'à un certain seuil de niveau d'insécurité, on constate un accroissement de l'effort consacré au travail, mais ce seuil dépassé, le niveau d'insécurité engendre un désinvestissement des employés au travail.

2.5.2.7 Les systèmes théoriques des pratiques RH

Afin de pouvoir situer le niveau des pratiques RH réel de la filiale par rapport à un système théorique, l'identification de la cohérence des pratiques de ressources humaines représente une étape importante. Dans ce dessein, nous allons nous appuyer sur trois systèmes de travail, dérivés de la littérature. (Arthur, 1992, 1994 ; Walton, 1985).

Variables.	Système d'engagement.	Système intermédiaire.	Système de contrôle.
Rémunération incitative	Fort	Régulier	Faible
Formation	Régulier	Régulier	Orienté tâches
Dotation	Fort	Régulier	Faible
Evaluation du rendement	Fort	Régulier	Faible
Organisation du travail	Fort	Régulier	Faible
Partage de l'information	Fort	Régulier	Faible
Sécurité de l'emploi	Fort	Régulier	Faible

Tableau 10 : Tableau théorique des cohérences des pratiques de GRH selon Arthur (1992, 1994) et Walton (1985)

2.5.2.7.1 Système d'engagement

Met en avant une forme incitative de rémunération, une formation respectant les obligations légales, une forme d'activité de dotation élevée, une évaluation du rendement axée sur le développement des individus, une importante flexibilité concernant les postes de travail, un niveau élevé de participation, un partage notable de l'information ainsi qu'une sécurité d'emploi importante.

2.5.2.7.2 Système de contrôle

Caractérisé par une formation uniquement orientée sur la tâche, un faible niveau de participation et de partage d'information, des activités peu élaborées d'évaluation du rendement, une sécurité d'emploi faible, des activités de dotation elles aussi peu élaborées, ainsi qu'une faible utilisation des mécanismes de rémunération incitative.

2.5.2.7.3 Système intermédiaire

Représente un compromis entre les deux autres systèmes cités ci-dessus.

2.5.3 La variable dépendante : La performance organisationnelle

2.5.3.1 La performance organisationnelle

Nous utiliserons cinq variables issues de la littérature stratégique pour déterminer la performance organisationnelle :

- La productivité au travail : nous définirons cette variable comme étant le degré avec lequel l'organisation réduit la quantité de ses ressources, tout en assurant le fonctionnement du système;
- L'engagement des employés : nous définirons cette variable par l'intérêt qu'ont les employés pour leur travail et pour l'organisation, et par leur disposition à y investir des efforts pour atteindre les objectifs qui leur sont fixés;
- Le climat de travail : nous définirons cette variable par le degré auquel l'expérience de travail est évaluée positivement par les employés, et réfère en particulier à l'évaluation qu'ils font de la direction, des produits offerts par l'organisation, de la rémunération et des conditions de travail;
- Le développement des employés : Cette variable est un critère important de la dimension valeur des ressources humaines car elle traduit non seulement la mise à jour et le perfectionnement des compétences, mais aussi la capacité de l'entreprise à mettre à sa disposition les talents et les savoir faire nécessaires pour réaliser ces objectifs;
- Le niveau d'implication organisationnelle : Cette variable est importante dans la mesure où elle permet d'envisager la façon dont les salariés perçoivent l'encouragement de l'organisation pour leurs contributions, et les avantages ou investissements liés au système qui les emploie. De plus; c'est un facteur déterminant qui semble avoir un lien majeur avec la performance, selon les recherches réalisées plus haut.

2.5.3.2 La rentabilité financière

Nous utiliserons deux variables pour déterminer la rentabilité financière :

- Le rendement sur capital investi (R.C.I.) : c'est selon la littérature l'indicateur le plus reconnu pour mesurer la rentabilité financière;
- La marge de bénéfice net : c'est la capacité d'une société de réduire ses coûts et de produire une plus-value.

2.5.3.3 La satisfaction globale du client

Pour déterminer la satisfaction globale du client, nous utiliserons deux principales variables :

- La croissance du portefeuille de commande : cette variable quantitative peut se définir comme la représentation de l'évolution du volume de commande pour chaque client de S.C.S;
- La satisfaction de la clientèle : cette variable qualitative peut se définir comme la mesure de la satisfaction des clients et leurs attentes par rapport aux services proposés par S.C.S.

2.5.4 La variable des variables de contrôle

Trois variables de contrôle seront retenues lors de cette recherche. Elles seront représentées par le nombre de travailleurs réguliers, l'actif global de l'entreprise en millions d'euros, ainsi que par la présence syndicale. Ces variables représentent (hormis la première) des éléments rencontrés usuellement dans la littérature en ressources humaines et en relations industrielles.

2.6 Définition et illustration des hypothèses de travail

2.6.1 Définition de l'hypothèse première

La mise en œuvre de la «démarche-compétences» a contribué à développer le niveau d'implantation des pratiques de Ressources Humaines dans la filiale S.C.S.

Hypothèse nulle : la mise en œuvre de la «démarche-compétences» n'a pas contribué à développer le niveau d'implantation des pratiques de Ressources Humaines dans la filiale S.C.S.

Dans l'étude de cette première hypothèse, et comme nous le verrons par la suite, nous chercherons à étudier l'influence concrète qu'a eu la mise en place de la «démarche-compétences» sur l'ensemble des pratiques RH en vigueur au sein de la filiale S.C.S.

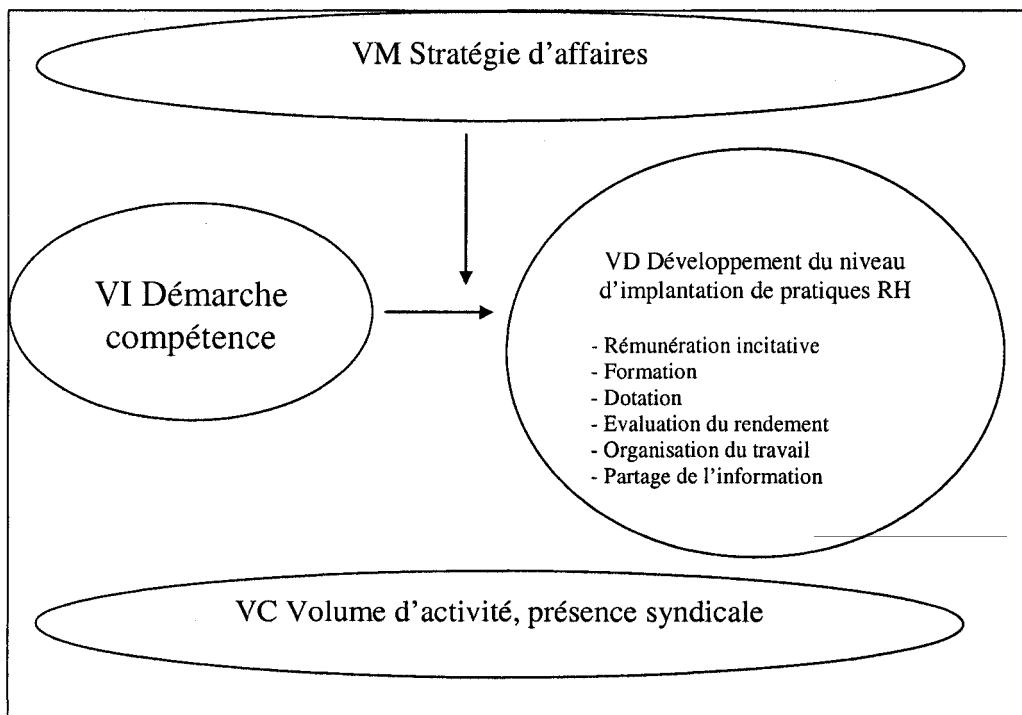


Tableau 11 : Illustration de l'hypothèse première

2.6.2 Définition de l'hypothèse seconde

Le niveau d'implantation des pratiques de RH a permis de développer la performance organisationnelle de la filiale

Hypothèse nulle : Le niveau d'implantation des pratiques de RH n'a pas permis de développer la performance organisationnelle de la filiale.

Dans l'étude de cette seconde hypothèse, et comme nous le verrons par la suite, nous chercherons à étudier l'influence concrète du niveau d'implantation des pratiques RH sur l'ensemble des indicateurs liés à la performance organisationnelle de la filiale S.C.S.

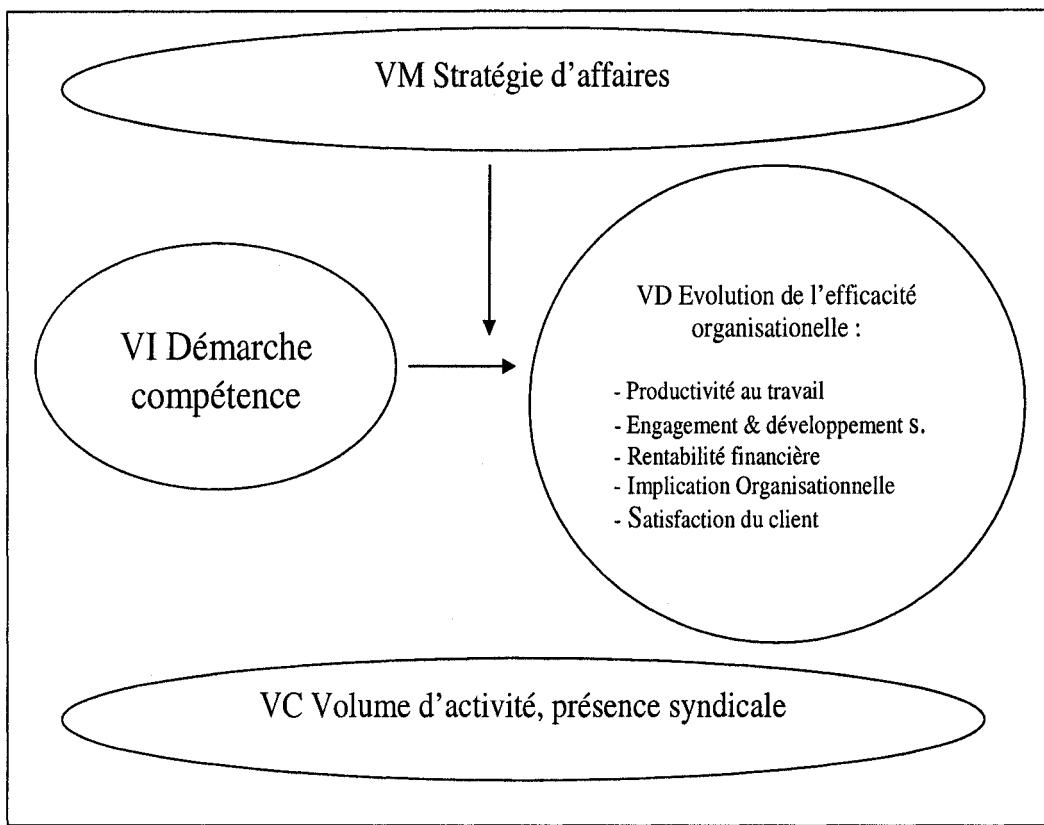


Tableau 12 : Illustration de l'hypothèse seconde

Chapitre 3 Méthodologie de recherche

3.1 Introduction

Dans ce troisième chapitre, nous présenterons les principaux aspects méthodologiques que nous avons mis en avant pour réaliser cette étude.

Dans un premier temps, nous déterminerons la position épistémologique de notre recherche à travers la présentation de son objectif spécifique et de la méthode de recherche que nous avons privilégié pour réaliser ce mémoire.

Dans un second temps, nous présenterons le terrain de l'étude en prenant le soin de situer la filiale S.C.S par rapport au groupe dans lequel elle fait partie, mais aussi par rapport à son environnement interne et externe pour mieux comprendre les enjeux stratégiques qui influencent et conditionnent ses choix.

Dans un troisième temps, la phase technique que nous avons choisis de présenter décline de manière précise le contexte de la mise en oeuvre de la «démarche-compétences» dans la filiale S.C.S. Cette étape est très importante comme nous l'avons vu dans notre revue de littérature puisque c'est un facteur essentiel de la réussite de son déploiement.

Enfin, nous présenterons la phase opérationnelle de notre recherche qui reprend et détermine de manière chronologique l'ensemble du processus de notre investigation. Cette partie illustre et décline la méthodologie que nous avons suivi pour réaliser notre recherche allant de l'obtention des autorisations, en passant par la détermination des outils de mesure de nos variables, le descriptif de la population étudiée mais aussi les prés-tests réalisés, la méthode d'administration des questionnaires et enfin le descriptif du taux de participation réel sur lequel nous avons travaillé.

3.2 Stratégie de recherche

3.2.1 Objectif spécifique

Comme nous l'avons évoqué dans notre problématique, l'implantation d'une «démarche-compétences» semble aujourd'hui se généraliser dans la plupart des grandes firmes internationales. Dans une récente étude, Levi (2004) a mis en avant le niveau d'opérationnalisation d'une «démarche-compétences» et exprime un réel courant dominant dans les pratiques RH.

Ce travail de recherche qui fait suite à l'implantation de la «démarche-compétences» du groupe Air Liquide sur sa filiale S.C.S. s'interroge sur les effets de celle-ci sur l'efficacité organisationnelle de la firme, et sur le niveau d'implantation des pratiques de Gestion des Ressources Humaines Stratégiques.

3.2.2 Type de recherche

Nous avons choisi l'étude de cas pour structurer notre recherche.

Cette étude prendra dans un premier temps la forme d'un diagnostic stratégique interne / externe des différents enjeux de la filiale. Cette première étape sera l'occasion pour nous de bien comprendre la filiale, son environnement, et les enjeux de la «démarche-compétences» à son niveau. À l'issue de celle-ci, nous serons en mesure de situer l'organisation dans son environnement interne et de déterminer sa capacité de réponse en externe.

Cette étude prendra ensuite la forme d'une approche descriptive pour mieux comprendre la «démarche-compétences». Cette seconde étape sera l'occasion pour nous de mieux comprendre les différents éléments qui ont conditionné sa mise en œuvre, les différents outils qui la constituent, ainsi que ses principaux enjeux pour la filiale ainsi que pour le groupe.

Enfin, elle sera aussi hypothético-déductive puisque nous nous attacherons sur un terrain empirique à valider ou invalider les différentes hypothèses qui découlent de notre question de recherche. Pour se faire, nous étudierons les effets de celle-ci sur un ensemble d'indicateurs que nous prendrons soin de définir dans la partie qui suit.

Bien qu'un certain nombre de recherches aient déjà été réalisées sur le sujet de la «démarche-compétences», il apparaît reconnu par la communauté scientifique que chaque contexte d'entreprise est propre à un ensemble d'éléments qui ne peuvent permettre de faire des généralisations à ce sujet. De plus, il nous a semblé intéressant de mieux comprendre les mécanismes et les interactions qui entourent la problématique filiale/groupe, ainsi que de tester empiriquement les effets de la démarche que nous avons entrepris sur celle-ci.

3.3 Terrain de l'étude : La filiale S.C.S du groupe Air Liquide Welding

3.3.1 Le groupe Air Liquide

3.3.1.1 Introduction

Fondé en 1902, Air Liquide est un groupe international, spécialiste des gaz industriels et médicaux et services associés. Le cœur de métier est de fournir de l'oxygène, de l'azote, de l'hydrogène ainsi que de nombreux autres gaz à l'ensemble des industries (par exemple: acier, raffinerie, chimie, verre, électronique, papier, métallurgie, agroalimentaire et espace) et aux professionnels de la Santé.

La présence mondiale d'Air Liquide (130 filiales dans plus de 65 pays) lui permet de combiner les ressources et l'expertise d'un groupe mondial avec une forte présence locale reposant sur des équipes autonomes orientées vers les clients. Son engagement dans la technologie et l'innovation lui a permis d'être à la pointe dans le domaine des gaz industriels, et cela depuis plus de 100 ans.

Son objectif principal est de répondre aux besoins des clients tout en améliorant l'expertise et la compétitivité du Groupe et se traduit par la recherche de solutions innovantes qui accroissent les performances des clients industriels, tout en protégeant l'environnement.

La stratégie du groupe est orientée vers le développement durable à travers une amélioration constante en termes économique, social et humain.

3.3.1.2 Politique générale

3.3.1.2.1 Une offre élargie

Air Liquide apporte à ses clients de l'industrie et de la santé des solutions globales et innovantes. Pour répondre à l'évolution de leurs besoins, Air Liquide élargit sans cesse son offre autour de trois axes : les molécules, les technologies, les services.

Partant de son cœur de métier, les gaz de l'air (oxygène, azote, argon), Air Liquide a amorcé, dans les années 90, un élargissement de son offre. Sa palette de produits s'est enrichie de l'hydrogène, que l'industrie pétrolière consomme en quantités de plus en plus importantes, ou encore du monoxyde de carbone et des gaz de synthèse, indispensables aux branches les plus dynamiques de la chimie. Dans l'électronique, partant de l'azote, l'éventail des produits a progressivement intégré d'autres gaz vecteurs (oxygène, hydrogène), puis des gaz spécifiques qui entrent dans la fabrication des circuits intégrés. Aujourd'hui, le Groupe assure également la gestion des liquides chimiques et des fluides de ses clients de l'électronique. Autre exemple : dans le domaine de la santé, les produits d'hygiène hospitalière ont rejoint les gaz médicaux.

Parallèlement à la montée en puissance de ces nouveaux produits, Air Liquide continue à développer des applications innovantes pour des gaz traditionnels, comme l'oxygène qui joue un rôle croissant dans la protection de l'environnement. L'autre volet de l'élargissement de l'offre Air Liquide consiste en le développement des services. Dans l'industrie, ils permettent aux clients de se dégager de toute préoccupation liée à la gestion des gaz, mais aussi d'améliorer les processus de fabrication.

Dans le secteur du soudage découpage, une nouvelle génération de services d'optimisation, fondée sur la connaissance des procédés des clients et les technologies de l'information, est en cours de déploiement grâce à des partenariats noués avec des sociétés ciblées de cet univers. Cette nouvelle génération permet en outre de proposer aux clients, en plus de la conception personnalisée du robot et de sa mise en route chez le client, une aide technique complète chacun de ses clients.

3.3.1.2.2 Partenariat client

Air Liquide tisse avec ses clients des relations étroites, dans la durée, pour mieux appréhender ses besoins proposer des solutions parfaitement adaptées.

Air Liquide construit un partenariat durable avec ses clients. Cela signifie aller au-delà de la simple livraison d'une molécule, franchir la porte du client, comprendre en profondeur son métier, ses procédés, ses besoins, afin d'imaginer avec lui des solutions innovantes, créatrices de valeur pour les deux parties.

Le Groupe a mis sur pied des équipes spécialisées par marché. Elles constituent une force de proposition de pointe, en particulier dans les domaines technologiques, avec une vision mondiale. Ces équipes couvrent notamment les marchés de la chimie, du pétrole et du gaz naturel, des métaux, de l'électronique. Des responsables grands comptes complètent ce dispositif: chaque grand client trouve chez Air Liquide un partenaire unique, qui le connaît de façon approfondie et accompagne ses développements aux quatre coins du monde.

L'exigence de flexibilité, réactivité et créativité dans les solutions proposées est la même pour le segment très diversifié des Clients Industriels. Pour eux, la proximité passe par les 250 régions Air Liquide qui maillent le monde. Chacune regroupe l'ensemble des compétences nécessaires au service du client.

Cette notion de partenariat est également très forte dans la Santé, aussi bien à l'hôpital, où des équipes Air Liquide se sont récemment implantées, que dans les soins à domicile où elles facilitent la vie quotidienne de chaque patient.

3.3.1.2.3 Implantation mondiale

Air Liquide est présent dans plus de 65 pays, avec une répartition équilibrée de son chiffre d'affaires. Ce solide ancrage mondial est un atout fondamental, à la fois pour maîtriser ses risques et poursuivre son développement dans les zones à potentiel.

En matière de développement géographique, Air Liquide met d'abord l'accent sur les grands bassins industriels, en particulier en Amérique du Nord (Louisiane, Texas, Alberta), en Europe (Rotterdam, Anvers, la Ruhr, Dunkerque, Le Havre-Rouen, Fos-Marseille), et en Asie (Yocheon, en Corée, Singapour, Map Ta Phut en Thaïlande). Dans ces zones qui concentrent un très grand nombre d'industriels, les unités de production de gaz installées sur le site des clients et les centrales Air Liquide sont connectées à un vaste réseau de canalisations. Grâce à cette démarche, le Groupe réalise d'importantes économies d'échelle.

3.3.1.3 Principales orientations stratégiques du groupe

3.3.1.3.1 Favoriser les compétences au sein du groupe

Pour le groupe, chaque personne a l'opportunité d'occuper des fonctions très différentes au cours de sa carrière. Il existe en effet de nombreuses passerelles entre les domaines techniques, de la gestion et commerciaux ou entre les secteurs d'activité. Quelques évolutions illustrent cette mobilité : une responsable de développement ozone devient chargée des recrutements Groupe ; un collaborateur Clients Industriels intègre une équipe de Support Local Client Électronique ; une responsable de projet du pôle Services prend la direction d'une agence de soins à domicile ; un responsable technique évolue vers des fonctions commerciales, etc. Les opportunités de mobilité géographique sont également nombreuses au sein du Groupe : en 2003, par exemple, plusieurs collaborateurs d'Air Liquide Taïwan ont pris de nouveaux postes au Japon, en France ou en Chine.

De plus, pour anticiper l'évolution de ses besoins en matière de ressources humaines, le Groupe a adopté une démarche formalisée de gestion des compétences qu'il applique progressivement à l'ensemble de ses entités. Chaque poste est décrit précisément en termes de compétences requises, ce qui permet un suivi individualisé et objectif de chaque personne, dans une optique d'évolution de carrière.

Pour le Groupe, chaque salarié doit pouvoir faire le point régulièrement sur son parcours professionnel lors d'un entretien d'évaluation avec son supérieur hiérarchique. Cela fut le cas pour 60 % des collaborateurs en 2003. Les postes de cadres dirigeants font l'objet d'une approche mondiale : dans chaque pays, des personnes à fort potentiel d'évolution sont identifiées en vue d'une future affectation dans un autre pays. Elles pourront ainsi bénéficier d'une expérience internationale. Ce vivier représente plusieurs centaines de personnes issues de 35 pays.

Pour cela, Air Liquide s'attache à développer une grande visibilité internationale des profils des personnes, de leurs compétences, de leurs aspirations, en multipliant au maximum les contacts avec les salariés du Groupe. Des revues approfondies sont réalisées par activité ou domaine, par exemple l'ingénierie en 2003. Ces états des lieux sont progressivement étendus au niveau local, par filiale, par pays ou par fonction.

Dans un autre point, l'expertise technique d'Air Liquide représentant un avantage concurrentiel important, le Groupe a décidé de mettre en place un système plus formalisé et régulier de reconnaissance de ses techniciens et ingénieurs. Avec le programme "Technical Career Ladder" (Échelle des carrières techniques), les spécialistes techniques du Groupe peuvent atteindre une vraie réussite professionnelle sans devoir pour autant se diriger vers des carrières de management. Initié en 2002, ce programme s'est concrétisé en 2003 par la nomination des 256 premiers experts. Les niveaux de rémunération sont homogènes avec ceux de la filière managériale et des formations internationales sont à l'étude.

Enfin, la gestion des compétences implique aussi une politique de recrutement adaptée, pour intégrer les expertises nécessaires au développement du Groupe dans de nouveaux champs de savoir-faire. Lancé en 2002, en partenariat avec certaines universités et grandes écoles du monde entier, le programme "International Internship", qui vise à accueillir des stagiaires issus d'établissements renommés, s'est poursuivi en 2003 : des étudiants de 13 nationalités se sont vus proposer un stage de 2 mois dans une entité Air Liquide. Certains ont depuis intégré le Groupe.

3.3.1.3.2 Reconnaître la performance au niveau du groupe

La rémunération des collaborateurs du Groupe est fondée sur le niveau de compétences de chacun et sur sa contribution aux résultats de l'entreprise. Ainsi, 36 % des salariés du Groupe ont une part variable de leur salaire (hors intérressement) liée à leur performance individuelle, à celle de leur équipe et aux résultats de leur entité ou d'Air Liquide.

Au niveau de la participation, 0,9 % du capital d'Air Liquide est détenu par les collaborateurs du Groupe : 50 % d'entre eux sont actionnaires. La participation des salariés renforce leur implication et leur intérêt à long terme dans la performance du Groupe.

Depuis 1986, huit augmentations de capital leur ont été réservées, avec un élargissement progressif à l'ensemble des équipes dans le monde. Les options de souscription d'actions sont un moyen supplémentaire de motivation pour ceux qui contribuent, à leur niveau, de manière significative, au développement du Groupe.

3.3.1.3.3 Favoriser la diversité au sein du groupe

Air Liquide est un groupe mondial qui sert des clients de toutes tailles aux quatre coins de la planète, dans des domaines aussi différents que le raffinage ou la santé, l'électronique ou le spatial. Cette diversité géographique, de secteurs d'activité et de profils de clients trouve son écho dans celle des équipes du Groupe : elle mêle nationalités, compétences, genres, âges et profils de carrière, pour le plus grand bénéfice de l'entreprise. Cette diversité résulte d'une démarche volontariste d'Air Liquide qui cherche à tirer toutes les synergies possibles des différences en favorisant la mobilité géographique et professionnelle, les transferts de savoir-faire et les échanges, sources d'innovation.

La diversité, c'est aussi un équilibre entre femmes et hommes. Les actions engagées par le Groupe, depuis plusieurs années, à travers le recrutement, pour progresser dans ce domaine commencent à porter leurs fruits. Au niveau mondial, 14 % des ingénieurs et cadres sont des femmes et elles représentent 24 % des embauches dans cette catégorie en 2003.

À la suite d'une étude de la Commission Européenne mettant en évidence la réduction du nombre de jeunes femmes qui optent pour la filière scientifique, plusieurs grandes entreprises, dont Air Liquide, ont initié une démarche visant à accroître les effectifs féminins dans les domaines de la recherche et du développement. Enfin, plus de 20 % des personnes définies comme ayant un "haut potentiel" sont des femmes, soit plus du double qu'en 1999.

3.3.1.3.4 Développer les innovations et faciliter le progrès technologique

Les 550 chercheurs d'Air Liquide concentrent leurs travaux dans trois grandes directions : le développement durable, les technologies avancées, la santé et l'hygiène. Plus de la moitié du budget de recherche et développement du Groupe est consacrée à des travaux liés à l'environnement : efficacité énergétique, procédé de production plus propres et nouvelles énergies.

La mission des chercheurs consiste à mettre au point des technologies innovantes et compétitives de production de gaz, à développer de nouvelles applications et offres de service, et à créer et à transférer dans le Groupe une expertise technique tout en assurant une veille technologique active. Les équipes d'ingénierie sont un moteur important de l'innovation, axées sur la production des gaz, tout comme la Division des Techniques Avancées, spécialisée dans la cryogénie des très basses températures. Quant au pôle Services, il développe de nouvelles solutions à forte valeur ajoutée, fondées sur les technologies de l'information. L'innovation fait également partie d'un état d'esprit au quotidien des collaborateurs du Groupe : la journée de l'innovation, en novembre de chaque année, et le programme de reconnaissance des inventeurs témoignent de l'importance qu'Air Liquide accorde à cette innovation de terrain.

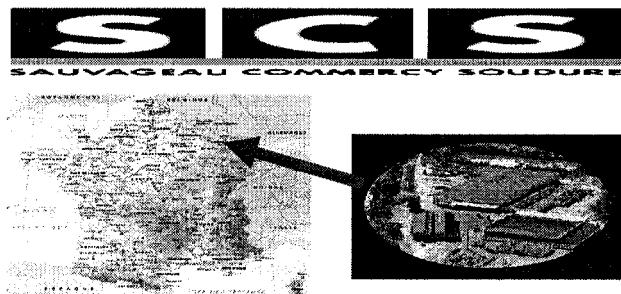
La dynamique d'innovation du Groupe se traduit chaque année par le dépôt d'un grand nombre de brevets qui protègent son patrimoine technologique. Air Liquide est le premier déposant de brevets dans le domaine des gaz industriels dans le monde et figure dans les 10 premiers en France. Aujourd'hui, il possède un portefeuille mondial de 7 035 brevets qui couvrent 1 961 inventions. En 2003, le Groupe a déposé 236 brevets.

3.3.1.3.4 Satisfaire les actionnaires du groupe à travers les résultats de celui ci

Enfin, n'oublions pas l'actionnaire qui est au coeur de la stratégie d'Air Liquide avec un objectif : la valorisation de l'épargne des actionnaires par une croissance soutenue et régulière des résultats et des dividendes dans la durée.

3.3.2 La société S.C.S. et son environnement interne

3.3.2.1 Identification et historique de l'entreprise



La filiale est une industrie spécialisée dans la métallurgie et plus particulièrement dans le soudage et découpage de matériaux. Le site de S.C.S. qui est une filiale du groupe Air Liquide Welding depuis 1998 et est aujourd'hui composé de 199 salariés.

Sauvageau Commercy Soudure (S.C.S) est située dans la region de la Meuse : Route de Boncourt, 55 000 Commercy. S.C.S est une Société Anonyme au capital de 4 000 000 euros. S.C.S. est une filiale à 100 % du groupe Air Liquide.

XVI ^e siècle	Fabrication de fer à cheval sur un bras de la <i>Meuse à Commercy</i>
1862	Fabrication d'acier et tréfilage des aciers doux
1898	Création de la société anonyme FORGES ET ACIERIES de Commercy
1913	La SAF conclut un accord de développement technique avec AIR LIQUIDE
1919	Construction du premier bateau soudé au monde : Le SAF 4
1930	Entrée d'AIR LIQUIDE dans le capital de la Saf,
1948	ACIERIES de Commercy
1962	La SAF et AIR LIQUIDE prennent des parts dans la société SAUVAGEAU.
1968	Séparation des activités de COMMERCY SOUDURE et de TREFILUNION
1969	Lancement d'un service « Automates » et installations robotisées de soudage Arc
1972	créant sa filiale EPI.
1983	COMMERCY SOUDURE fabrique son premier robot poly-articulé de soudage.
1990	Fusion des deux sociétés : SAUVAGEAU & COMMERCY SOUDURE
1991	La SAF devient actionnaire majoritaire de SCS
1994	Liquide S.A. dans ces deux sociétés passe à 97%
1997	Liquide Welding.
1999	du groupe Welding.

Tableau13 : Historique de S.C.S. de 1700 à 2000

3.3.2.2 Culture d'entreprise, culture de groupe

Comme nous l'avons vu plus haut, les FORGES ET ACIERIES de Commercy comptaient près de 1000 salariés en 1898. S.C.S. compte aujourd'hui près de 200 salariés dont l'ancienneté moyenne est de vingt ans.

Si l'on regarde bien l'historique présenté plus haut, on remarque le parcours croisé de S.C.S. et de la SAF, les deux principaux acteurs de la soudure en France. Suite à l'acquisition par Air Liquide de l'ensemble du capital de S.C.S. et de SAF, les anciens concurrents français du marché de la soudure deviennent des alliés sous la bannière AIR LIQUIDE WELDING.

Pour favoriser et mettre en œuvre une gestion du changement efficace, le groupe a harmonisé le déploiement de processus organisationnels avec la diffusion d'un ensemble d'outils, la création d'indicateurs et la proposition de moyens adaptés. Pour cela le groupe s'est principalement appuyé sur les managers opérationnels qui ont participé au succès de cette organisation.

Malgré son rattachement au groupe, S.C.S. continue son activité sous deux principales marques commerciales : SAUVAGEAU COMMERCY SOUDURE.

Notons que le groupe a un catalogue de produits de soudure qu'il commercialise sous la marque WELDLINE mais il ne représente qu'un nombre limité de références et 1.5 % de la production annuelle de S.C.S.

Ces éléments sont suffisamment significatifs pour souligner l'axe majeur que représente le déploiement de la culture d'entreprise pour favoriser l'investissement des équipes et la synergie des compétences ou nouvelles ou anciennes sous la bannière du Groupe.

Dans la pratique, ce déploiement a permis au groupe de mettre en place avec l'ensemble de ses filiales une organisation de type « centrale d'achat » pour organiser et optimiser la gestion de ses stocks et de ses délais. Le groupe détient désormais un client interne qui gère ses commandes et qui les répercute dans chacune des filiales en fonction des spécialités et des disponibilités.

La diffusion de la culture et des valeurs du nouveau groupe sont relayées sur le terrain par les formations, les journées d'information (découvertes métiers et filiales), mais aussi par les managers qui sont les premiers interlocuteurs avec les salariés.

3.3.2.3 Structure de l'organisation de S.C.S.

3.3.2.3.1 Structure organisationnelle et regroupements internes

S.C.S. est composé de 199 salariés dont 8 cadres de direction, 85 cadres, 112 salariés ainsi que 2 représentants syndicaux. L'ancienneté moyenne est de 17 ans pour un âge moyen de 42 ans. La structure de S.C.S. est composée de 41% de cadres, 27% d'agents techniques de maîtrise et de 32 % d'employés. S.C.S. s'appuie sur cinq grands domaines d'activités pour déterminer sa structure organisationnelle : Les ventes (41%), le marketing (5%), la production (43%), les supports (5%) et enfin les opérations services (6%).

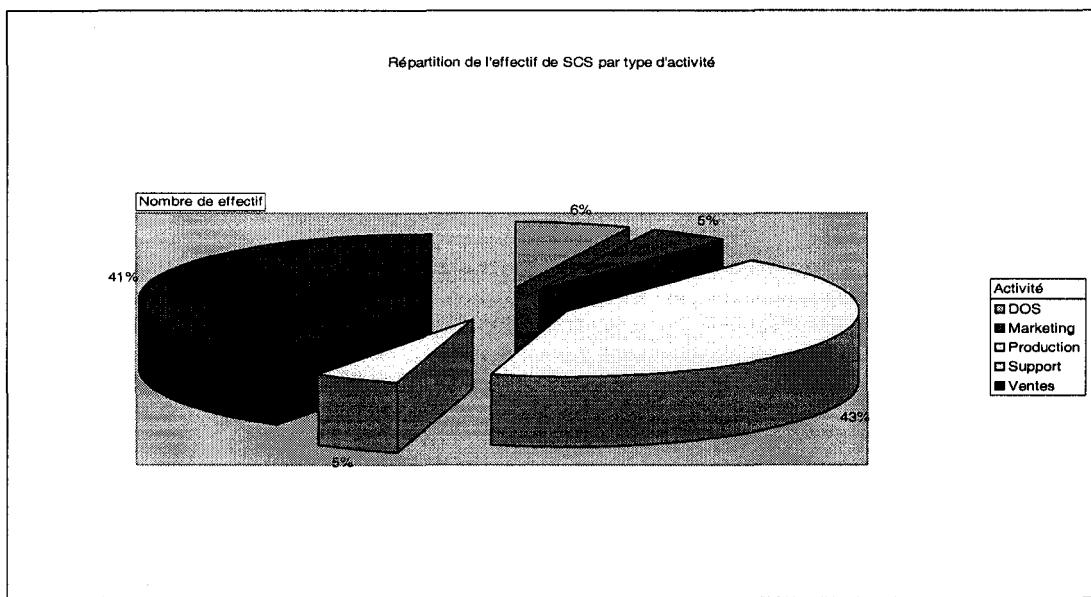


Tableau 14 : Graphique représentatif de la répartition des salariés par domaine d'activité

3.3.2.3.2 Structure organisationnelle de S.C.S. selon Mintzberg

Nous nous appuierons sur les travaux de Mintzberg (1979) pour déterminer la structure organisationnelle de S.C.S. en distinguant 5 points clés :

1/ Le sommet stratégique : il regroupe l'ensemble des cadres dirigeants de S.C.S. Il pousse à la centralisation par laquelle il peut conserver le contrôle sur les décisions. Dans la mesure où les conditions favorisent cette poussée, la configuration qui en résulte est la structure simple.

2/ La technostructure : elle représente les salariés qui travaillent (à temps plein) à la conception de produit, service pour le sommet stratégique : ex Bureau d'études, Bureau des méthodes. Elle pousse à la standardisation, en particulier celle des procédés de travail, cette standardisation étant sa raison d'être. Dans la mesure où les conditions favorisent cette poussée, la configuration qui en résulte est la bureaucratie mécanique.

3/ La base opérationnelle : elle est constituée de ceux qui travaillent directement à la mission même de l'entreprise (fabrication et vente d'un produit ou d'un service). NB. La commercialisation fait partie de la base opérationnelle.

Les membres de cette partie de l'organisation cherchent à minimiser l'influence des dirigeants et celle des analystes sur leur travail. Ils encouragent une décentralisation à la fois horizontale et verticale. Quand ils réussissent, ils travaillent de façon relativement autonome et la coordination nécessaire est faite par la standardisation des qualifications.

4/ La ligne hiérarchique : elle correspond aux personnels qui encadrent la base opérationnelle. Pour obtenir plus d'autonomie, les cadres de la ligne hiérarchie doivent tendre à faire descendre le pouvoir du sommet stratégique, ainsi qu'à le faire remonter du centre opérationnel. Ce faisant, ils favorisent une tendance à la balkanisation de la structure ainsi que sa division en unités basées sur des segments de marché afin d'exercer un contrôle sur leurs propres décisions. Dans la mesure où les conditions favorisent cette poussée, la configuration qui en résulte est la divisionnalisation.

5/ Les fonctions de support logistiques : elles correspondent à l'ensemble des opérations ayant pour but d'assister l'activité des personnes travaillant dans la base, la technostucture, la ligne ou encore le sommet. Le personnel de cette part de l'organisation peut quant à lui gagner de l'influence dans l'organisation non pas quand il reste autonome, mais quand on fait appel à sa collaboration, à son expertise. Ce phénomène survient généralement quand l'organisation se structure en constellations de travail au profit desquelles le pouvoir est décentralisé sélectivement, qui demeurent libres de se coordonner elles-mêmes et entre elles par une adaptation mutuelle. Dans la mesure où les conditions favorisent cette poussée, la configuration qui en résulte est l'adocratie.

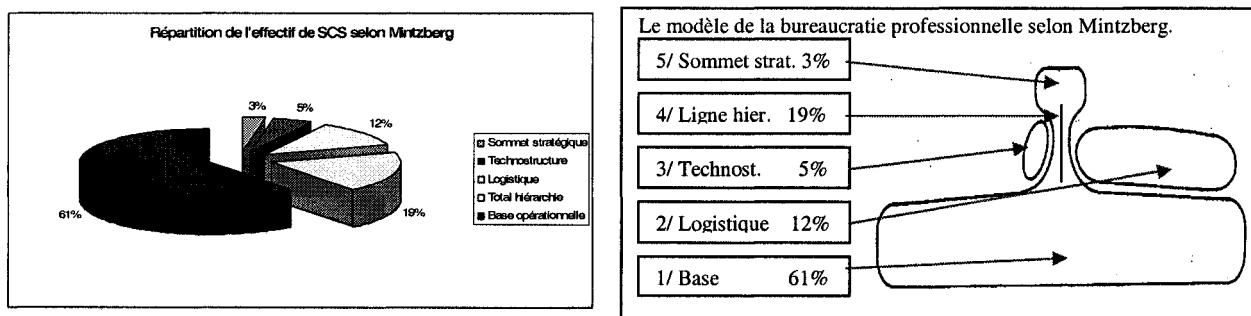


Tableau 15 : Répartition de l'effectif et représentation de la structure organisationnelle de S.C.S selon Mintzberg

Comme nous pouvons le remarquer, ci haut, le modèle organisationnel de S.C.S. correspond à la bureaucratie professionnelle de Mintzberg.

L'élément clé de la bureaucratie professionnelle est le centre opérationnel. Les professionnels y sont maîtres de leur propre travail en relative indépendance de leur ligne hiérarchique, de leurs collègues en ne restant proche que de leurs clients. Cette relative indépendance est possible car pour coordonner ses activités, la bureaucratie professionnelle s'appuie sur la standardisation des qualifications et sur le paramètre de conception qui y correspond : la formation et la socialisation.

La bureaucratie professionnelle apparaît la plupart du temps dans un environnement à la fois complexe et stable. Pour Mintzberg (1979), la bureaucratie professionnelle répond de façon unique aux besoins essentiels des hommes et des femmes de notre époque. Elle est démocratique, disséminant directement le pouvoir aux opérateurs à qui elle donne une autonomie considérable, les libérant même du besoin de coordonner étroitement leur activité à celle de leurs collègues. Il n'existe en dehors de la profession pratiquement aucun contrôle sur le travail. La bureaucratie professionnelle est donc relativement impuissante face à des professionnels qui ne sont pas consciencieux ou qui sont incompétents.

3.3.2.3.3 Structure organisationnelle de ALW selon Mintzberg

La structure de ALW est de type divisionnalisée. L'ensemble de cette organisation est basé sur le marché. Le siège social surveille chaque division qui est chargée de servir un marché distinct. Sa principale préoccupation est de trouver un mécanisme pour coordonner les objectifs des divisions avec les siens, sans sacrifier leur autonomie. Il le fait en fixant des standards de production en important des systèmes de contrôle de la performance pour évaluer et contrôler leurs résultats.

Si la structure pour l'ensemble de l'entreprise est divisionnalisée, quoique la forme décomposée en division soit supposée fonctionner avec n'importe quel genre de structure, celles-ci sont poussées à fonctionner comme des bureaucratiques mécanistes.

Il existe une pression de la part du siège social à l'établissement pour chaque division de normes de performances clairement définies. Le siège contrôle mieux les performances des divisions que le

conseil d'administration, celles de l'entreprise indépendante dont les actions sont largement diffusées, mais sa diversification est en soi source de la dispersion du capital et du manque d'information du conseil d'administration.

La forme décomposée est aujourd'hui très à la mode dans l'industrie ; on la retrouve sous une forme totale ou partielle dans la majorité des plus grandes entreprises d'Amérique, les exceptions étant constituées par celles qui bénéficient d'économies d'échelles géantes sur leurs marchés traditionnels (Wrigley 1970 ; Rumelt 1974). Si on la retrouve aussi hors de la sphère des affaires, dans les églises, les confédérations syndicales et le gouvernement, elle n'existe souvent que sous une forme imparfaite en raison des difficultés à développer des mesures d'évaluation de la performance qui soient adéquates.

3.3.2.4 État des pratiques actuelles des Ressources Humaines

3.3.2.4.1 La politique de rémunération

Le système de rémunération de S.C.S. suit les grandes orientations du groupe Air Liquide. Dans les grands axes, on passe ici d'une politique de rémunération globale à une politique de rémunération individuelle.

L'objectif est de reconnaître chaque salarié de façon différenciée, en fonction de la contribution qu'il apporte par son travail, et de ce que son manager et plus largement l'entreprise attendent de lui.

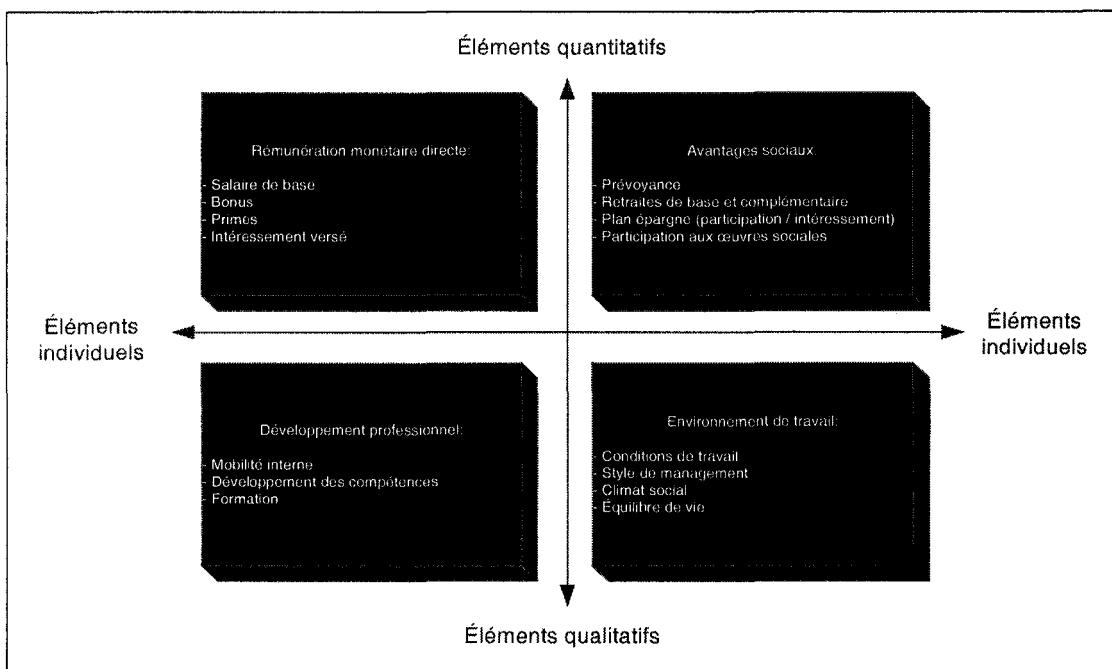


Tableau 16 : Représentation de la politique de rémunération du groupe Air Liquide

La rétribution globale illustrée par le schéma ci-dessus représente les quatre axes principaux de cette politique : la rémunération monétaire directe, les avantages sociaux, l'environnement de travail et le développement professionnel.

La rémunération monétaire directe se compose de deux principaux éléments. Une rémunération fixe versée mensuellement sous forme de salaire et éventuellement de primes, cohérente avec la situation personnelle du salarié au sein de l'entreprise ainsi que du marché dans lequel elle évolue. Une rémunération variable reflétant la performance collective au niveau du groupe et de la filiale sous forme d'intérêsement ainsi que la performance individuelle sous la forme de primes et de bonus.

Nous pouvons noter que d'autres composantes peuvent être ajoutées à ce package de rémunération. Il peut s'agir alors d'avantages en nature, qui sont liés principalement aux statuts des emplois occupés (logement, voiture...) ; de rémunérations différenciées comme les stocks-options, les retraites par capitalisation, qui elles, sont liées principalement aux statuts des personnes ; ou encore les rétributions intrinsèques (intérêt des activités confiées, opportunité de carrière) et symboliques (médaille du travail, signes distinctifs...), qui interviennent de façon compensatoire pour expliquer les comportements individuels tels que la fidélité et l'implication.

Pour traduire cette politique de rémunération le groupe s'appuie sur trois grands principes :

- Cohérence interne : les responsabilités et les contributions sont comparées au sein de la structure. Le niveau de rémunération doit correspondre aux responsabilités de la fonction exercée;
- Équité interne : la structure du système de rémunération est équitable. Les responsabilités et les contributions doivent être évaluées. La rémunération doit refléter la performance individuelle, c'est-à-dire les contributions déployées et les résultats obtenus;
- Cohérence externe : elle est analysée au regard des rémunérations versées pour des postes équivalents dans d'autres entreprises, c'est le marché des rémunérations. Pour réaliser les enquêtes de salaire, Air Liquide s'appuie sur la méthode « Hay ».

Le marché des rémunérations permet au groupe d'évaluer précisément la pertinence et la compétitivité des différentes rémunérations qu'il propose sur son secteur d'activité. Cette activité permet ainsi de dégager des priorités d'augmentation selon la position du salarié par rapport en interne mais aussi par rapport à la médiane du marché pour des postes poste équivalent.

Ainsi, chaque année, les actions d'augmentations individuelles sont engagées à l'issue de l'entretien annuel et du rapport de l'étude du marché des rémunérations. La priorité porte dans un premier temps sur l'ajustement interne des rémunérations puis sur l'équilibre des rémunérations par rapport au marché. Air Liquide applique la méthode « Hay », pour peser, puis situer les postes dans tout le groupe.

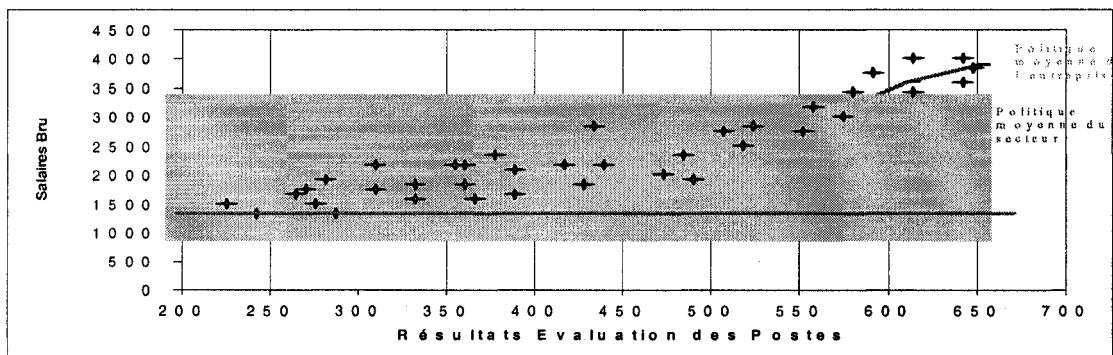


Tableau 17 : Graphique représentatif de la pesée des postes et de la cohérence des rémunérations

D'après l'étude réalisée en interne avec le cabinet Hay, la moyenne des rémunérations de la société S.C.S. se situe dans la position haute par rapport à la moyenne du marché industriel pour les ingénieurs cadres. Les employés ouvriers ainsi que les agents techniques sont dans la médiane du marché.

Remarque : dans le domaine de l'ingénierie robotique et du soudage coupage, les professionnels sont très recherchés et constituent une plus-value importante et reconnue par le marché dans la chasse à l'innovation industrielle.

3.3.2.4.2 La formation

La politique de formation de S.C.S. suit les grandes orientations du groupe Air Liquide Welding. Chaque année, le plan de formation de la société S.C.S., s'inspire des orientations définies en amont par la direction du groupe Welding.

L'entretien annuel est ici encore un élément majeur dans le processus de la formation puisque c'est un outil qui permettra aux managers d'évaluer avec leurs collaborateurs leurs éventuels besoins de formations. Pour construire son plan de formation, la RRH réunit l'ensemble des demandes qu'elle priorise en fonction des différents besoins et des orientations du groupe.

Une fois les besoins de formation déterminés par la RRH et le manager, ils sont classés par type d'actions de formation, budgétés selon le type de formation (interne / externe), puis négociés avec les représentants du personnel.

Après la consultation avec les représentants du personnel, la RRH met en oeuvre pour l'année qui suit l'ensemble des formations déterminées en amont en fonction des contraintes de disponibilités des chefs de services. On distingue deux principales actions de formations :

Les actions personnalisées de formation : elles sont construites avec les organismes de formations ou les formateurs internes pour répondre à des besoins individualisés spécifiques qui n'existent pas en l'état sur le marché de la formation.

Exemple : pour répondre aux besoins d'information des commerciaux de S.C.S. sur le nouveau support de vente (cd-rom) une formation a été « construite » avec les formateurs internes et les acteurs du projet pour proposer un support de formation adapté.

Les actions générales de formation : elles font référence aux besoins de formation courants et généralisables qui trouvent une réponse immédiate dans l'offre de formation du marché actuel. Dans son action générale de formation, la RRH intègre les besoins courants généralement classés par niveau de pratique puis détermine avec l'organisme de formation et le manager un planning de réalisation. Exemple : Pour progresser dans le domaine des tableaux croisés dynamiques et répondre plus précisément aux attentes de son supérieur hiérarchique, le chef d'atelier a été formé pendant 32 heures sur Excel de Niveau 3.

Il est possible que des tests d'évaluations complètent les formations pour permettre au salarié de valider un niveau dans un domaine. C'est un outil de travail complémentaire qui permet d'exercer un suivi indispensable pour bien maîtriser les finalités des formations. Il peut s'agir par exemple sur une formation en langues la présentation du salarié au TOEFL pour lui permettre de valider un niveau d'anglais.

Pour s'assurer de la crédibilité des formateurs ainsi que des contenus de formations, les RRH travaillent en étroite relation sur la continuité avec des organismes accrédités et diffusent aux salariés formés une fiche d'évaluation de la formation. Les résultats des évaluations sont des outils efficaces qui permettent d'améliorer en continu le contenu des formations données.

Les moyens mis en œuvre par S.C.S. pour réaliser les actions de formation dépassent sensiblement les minimums légaux soumis en France à 1.5% de la masse salariale puisque les budget annuels approchent depuis près de cinq années consécutives les 3.5%, soit près du double.

Les orientations données par le groupe concernant la mise en œuvre des formations 2005 mettent l'emphase sur la dynamique du réseau commercial de S.C.S. ainsi que l'effort de formation dans les domaines de la sécurité pour prévenir un certain nombre d'accidents du travail.

On remarque bien que les actions de sécurité ainsi que de vente représentent plus de 60 % des actions de formation engagées ce qui montre bien la cohérence dans le domaine de la formation entre la volonté du groupe et l'opérationnalisation de cette volonté dans la filiale.

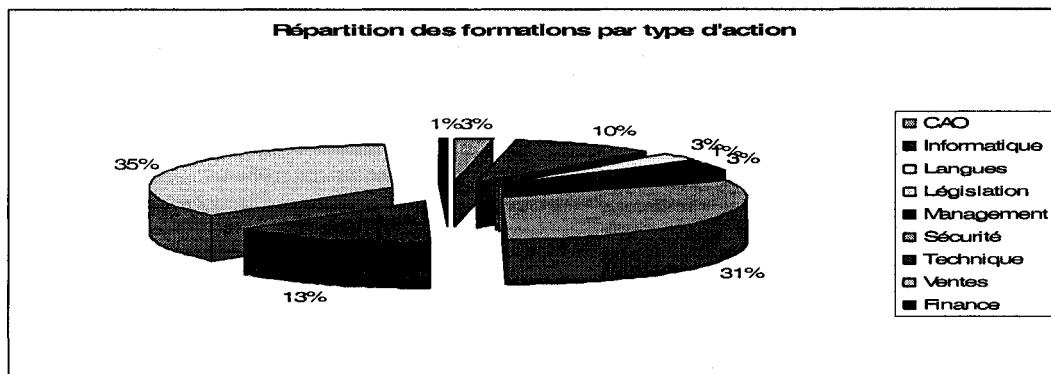


Tableau 18 : Répartition des formations par type d'action

En ce qui concerne la parité, elle est respectée dans les actions de formation engagées puisque proportionnellement à l'effectif, 14% des femmes représentent 16% des actions de formation.

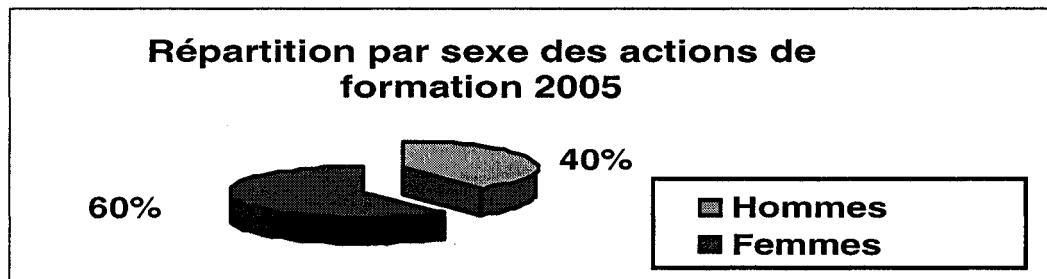


Tableau 19 : Représentation graphique de la répartition des actions de formation par sexe

3.3.2.4.3 La dotation (niveau groupe)

Pour le groupe Air Liquide, la dotation fait référence à un processus regroupant un ensemble de pratiques liées à la recherche d'une ressource humaine pour combler un besoin au niveau du groupe. Cette démarche organise le processus qui tend à définir ce même besoin et à le pourvoir en trouvant la bonne adéquation entre l'individu et le poste.

Pour mettre en œuvre sa politique globale de dotation, le groupe Air Liquide s'appuie sur un effectif consolidé de plus de 30 000 salariés dans le monde. Favoriser le développement personnel, pour fluidifier la mobilité interne, est devenu un enjeu stratégique pour le groupe. Qu'il s'agisse de changer de métier, de fonction ou de région, la mobilité interne permet au groupe de fidéliser ses salariés, et de véritables efforts sont faits dans ce sens.

De véritables outils de gestion de la mobilité interne ont ainsi vu le jour dans le groupe :

L'outil le plus imposant est sans conteste celui qui est consacré au recrutement sur l'intranet du groupe. Lorsqu'un besoin de recrutement est dégagé par un manager ou responsable, il doit être validé par le responsable de département, manager et la personne en cadre du recrutement. Le second outil interne est la commission mobilité (trimestrielle). Lors de celle-ci, chaque filiale du groupe Air Liquide est représentée par une RRH pour faire le point sur la mobilité au niveau de sa filiale, fluidifier et concrétiser les dossiers en attente directement avec les personnes concernées. La difficulté est bien sûr de concilier les aspirations des salariés, les postes à pourvoir et les objectifs de la direction.

Pour le groupe, un changement de poste au sein d'une même entreprise permet au salarié d'accéder à plus de responsabilités, d'évoluer, de voir son salaire revu à la hausse (de 10 à 15% selon les statistiques de l'Apec), parfois même de changer de domaine de compétence, d'équipe... Autre avantage, les risques d'être confronté au chômage sont considérablement réduits et le salarié n'a pas besoin de changer d'environnement professionnel, puisqu'il reste dans son entreprise.

Lorsque aucune possibilité en interne n'est trouvée, il devient nécessaire de recruter à l'extérieur. Un nouveau processus se met alors en route, déclenchant une succession d'actions : rédaction de l'annonce, diffusion sur un support de communication, sélection des candidatures, entretiens individuels (1 entretien avec le RH + 1 entretien avec le supérieur hiérarchique, 1 entretien avec le responsable du département si besoin). Les personnes nommées doivent s'intégrer à l'organisation et comprendre son contexte. Elles apportent un bon bagage de talents, mais ne s'adapteront peut-être pas au poste aussi facilement que prévu. Il leur arrive de tarder à fonctionner avec l'organisation surtout si elles sont d'ailleurs ou risquent de laisser des tâches incomplètes à cause de l'urgence de leur recrutement.

Ces désavantages peuvent s'avérer plus sérieux que les inconvénients inhérents au recrutement interne de personnes déjà prêtes pour le poste. Les employés de l'organisation connaissent le fonctionnement, ont peut-être participé à la planification du programme et peuvent même avoir certaines des qualités recherchées, sinon toutes. Ceux qui comparent les coûts du recrutement interne et du recrutement externe conviendront peut-être que ces coûts sont différents, mais à peu près équivalents.

3.3.2.4.4 La communication interne

La communication interne est représentée sous plusieurs supports aux salariés de S.C.S. Le principal est l'intranet qui offre un accès privilégié à l'intranet de la filière Welding mais aussi à l'intranet du groupe AL. À travers le développement de l'intranet du groupe, les salariés ont accès à toutes les informations concernant les communiqués de presse, valeur de l'action, dernières acquisitions du groupe, mais aussi les offres de mobilité, les diffusions des dernières nominations, les présentations des directions du groupe. C'est un outil qui a été plébiscité lors de l'étude de satisfaction par 80% des salariés du groupe.

Le second outil est le journal d'entreprise qui traite de l'actualité du groupe ALW lors d'une parution tous les trimestres. On y retrouve la présentation des différentes entités et orientations du groupe, mais également les naissances et les principales promotions internes. C'est un complément idéal de l'intranet qui permet de garder un support papier et peut être lu par la famille du salarié.

3.3.2.5 Processus et méthodes : la qualité

Dans la continuité de la politique du groupe, pour s'assurer de la maîtrise de ses processus internes et garantir un niveau de qualité optimal à ses clients, S.C.S. a opté pour une certification ISO 9000 V. 2000.

Les objectifs de cette certification étant de prouver qu'elle est apte à fournir régulièrement un produit ou un service conforme aux exigences des clients mais aussi d'opter pour une amélioration continue et la prévention des non-conformités.

Cette certification est délivrée après un audit qualité qui évalue le système qualité de l'entreprise : elle est la reconnaissance par un organisme national accrédité, que les exigences de la norme sont appliquées. Ces exigences sont reconnues mondialement et constituent pour le client une assurance de la qualité. Les exigences de la Norme internationale sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient son type, sa taille et le produit fourni.

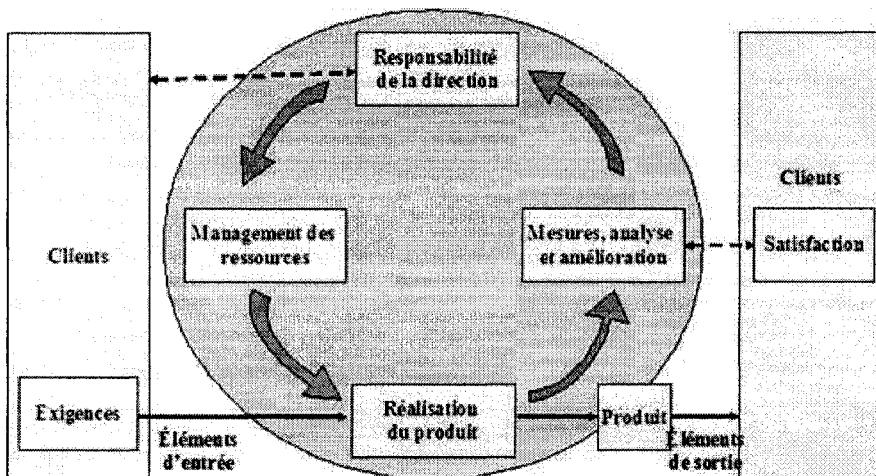


Tableau 20 : Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus

La qualité est mesurée en interne avec un indicateur qui étudie les variations et les défauts de qualités détectés avant le conditionnement et en externe lors des retours de matériaux défectueux par les clients.

3.3.2.6 Gamme de services et domaines d'activités

Domaine d'activité	Représentation
1/ L'outillage :	Les matériels de soudage, les torches et le matériel de protection.
2/ Les produits consommables :	Les électrodes, flux de soudage, fils fourrés, métaux de brasure.
3/ Les matériels manuels :	Les générateurs ARC, TIG, MIG et plasma.
4/ Les matériels automatiques :	Les robots de soudure, les machines de coupage.
5/ Le service après vente	Les garanties robotiques et outillage.

Tableau 21 : Représentation des cinq grands domaines d'activités stratégiques

Depuis sa création, S.C.S. fournit aux entreprises des équipements, des produits et des services indispensables pour souder, couper et assembler les matériaux sur le marché industriel dans de grandes firmes ou sur le marché du détail avec des distributeurs spécialisés (outillage, soudure).

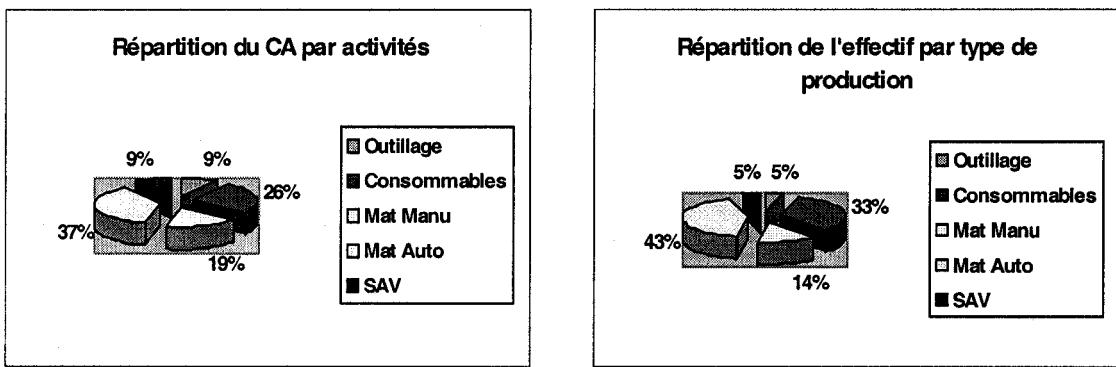


Tableau 22 : Répartition du chiffre d'affaires par activités et de l'effectif par type de production

3.3.3 La société S.C.S et son environnement externe

3.3.3.1 Le marché du soudage

Sur le marché mondial l'ensemble des activités du groupe Air Liquide lui permet d'occuper la troisième place. Les principaux concurrents sont LINCOLN et ESAB.

En France, plus de 40 concurrents interviennent sur le marché estimé à plus de 300 Millions d'Euros. La part de marché de S.C.S. est de 17%. On remarque qu'avec les appuis de la SAF, la part de marché consolidée du groupe représente plus de 48%.

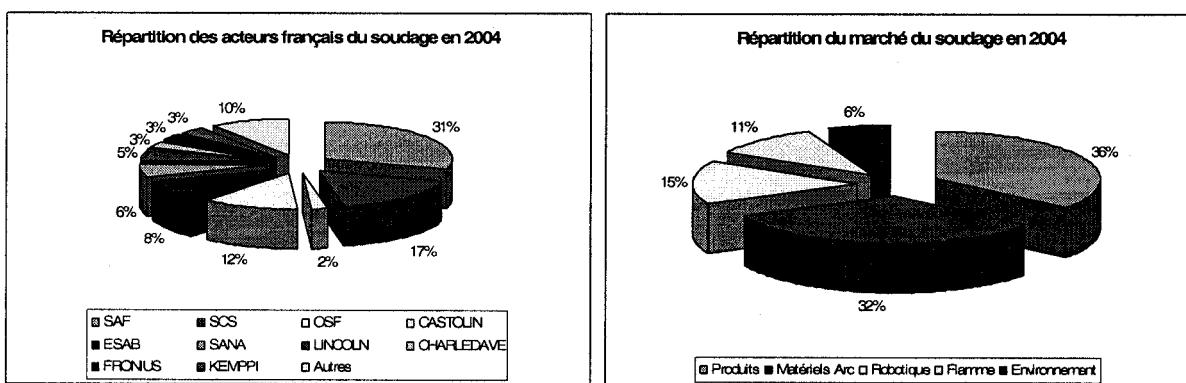


Tableau 23 : Représentation du marché français du soudage en 2004

3.3.3.2 La consommation d'acier

La situation du marché mondial de forte demande en acier fait suite à une période de stagnation depuis plus de 15 ans.

De 1992 à 2001, la consommation mondiale de produits en acier a augmenté de 28,5%. Mais, le calcul refait sans la Chine, la croissance redescend au taux plus modeste à 13,4%. En 2001, l'Asie a consommé 47% de l'acier mondialement produit, la Chine consommant 22% à elle seule. L'effondrement de la consommation en CEI et plus particulièrement en Russie, après la disparition de l'Union Soviétique qui a désamorcé son complexe militaro-industriel, est spectaculaire.

Les graphiques suivants illustrent les différences, exprimées en %, entre la structure de la consommation mondiale de 1992 et celle de 2001.

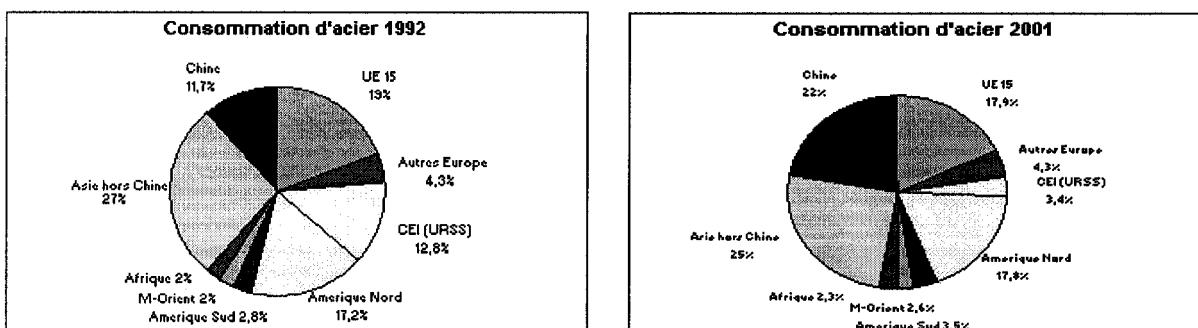


Tableau 24 : Répartition de l'évolution mondiale de la consommation d'acier en 2001

3.3.3.3 Le montant des investissements industriels

Après trois années de croissance, c'est depuis l'automne 2001 que la production française, alors encore dynamique, a vu son rythme ralentir. La demande a d'abord faibli à l'international au printemps, puis en France après le 11 septembre. Les investissements industriels ont donc connu en 2001 une stagnation, puis ont chuté de 3 % en 2002, particulièrement dans l'électronique et les télécommunications.

En 2003, le recul de l'investissement (de l'ordre de 2 %) a surtout touché les petites et moyennes entreprises, les grands groupes ayant à peu près conservé leur niveau de dépenses antérieur.

Dans le secteur des hautes technologies, les investissements restent tout de même relativement importants, mais l'un des freins en la matière reste actuellement en France le poids de certains prélèvements fiscaux et la lourdeur des charges sociales, notamment pour les PME, qui ont plus de mal que les grands groupes à absorber ces coûts. Interrogés en janvier 2004 par les services de l'Insee, les chefs d'entreprise estiment que l'investissement en valeur a diminué de quelque 3 % en un an dans l'ensemble de l'industrie. Pour 2004, ils envisagent en revanche : « une reprise de l'investissement de l'ordre de 5 %, concentrée dans les secteurs des biens intermédiaires et des biens d'équipement professionnel », c'est-à-dire souvent les métiers des petites et moyennes entreprises.

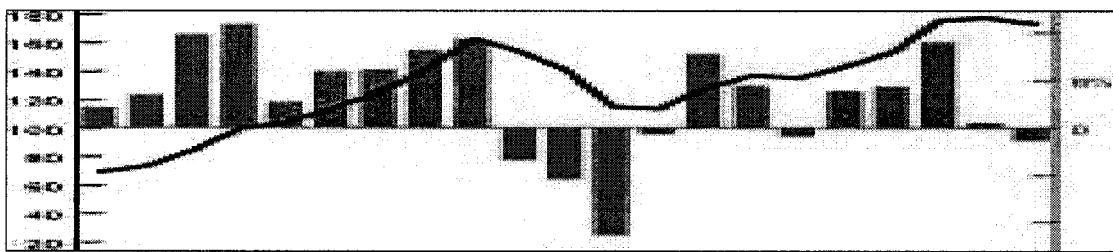


Tableau 25 : Répartition graphique du niveau des investissements industriels jusqu'à 2001

3.3.3.4 Les évolutions technologiques dans le domaine de la robotique

La robotique a tiré profit de progrès spectaculaires ces quinze dernières années. Le leader mondial de la robotique, FANUC fait état d'un développement des microprocesseurs, des systèmes de contrôleurs embarqués et plus généralement d'une augmentation des fonctions intelligentes, le tout associé à une baisse sensible des prix d'acquisition.

Cette explosion a été accompagnée d'un déploiement généralisé des réseaux, d'Internet au réseau local ou de terrain. Pour les roboticiens, des systèmes d'exploitation sont à présent accompagnés de puissants outils de développement et de maintenance. La conception assistée est maintenant systématique et elle s'est étendue du domaine mécanique à celui de la commande, grâce aux outils de calcul et de prototypage rapide.

Parallèlement, la technologie des composants qui sont à la base des robots a elle aussi progressé. Côté mécanique, l'usage de matériaux composites s'est généralisé, et les nouvelles solutions de transmission et d'actionnement émergent, comme les alliages à mémoire de forme.

Enfin, les micros technologies explorent des voies totalement nouvelles de création du mouvement et de mesure.

Ces avancées sont des signaux qui restent fort pour les entreprises industrielles malgré la baisse générale des investissements puisqu'ils permettent de réaliser des gains de productivité et de rentabilité accrue à des coûts de revient de plus en plus bas.

3.3.3.5 La clientèle de S.C.S.

Pour S.C.S. et le groupe ALW, la valeur perçue par le client dans ce que lui apporte l'entreprise est un élément décisif de son comportement d'achat, de sa satisfaction et bien sûr de sa fidélité.

Cette valeur ajoutée que l'on retrouve dans la littérature et que l'on exprime aussi par la notion de CVA (Customer Value Added) postule sur le fait qu'à partir du moment où le client peut choisir entre un produit ou un autre, son comportement est un facteur central de différenciation concurrentielle dans lequel l'entreprise peut et doit agir pour obtenir sa faveur et sa satisfaction.

La clientèle de S.C.S. est répartie en deux principales catégories : les clients industriels et les détaillants spécialisés. On remarque que la clientèle industrielle robotique représente la moitié des clients de S.C.S. en termes de C.A.

La clientèle robotique est quant à elle essentiellement constituée par les grands acteurs de l'industrie automobile, aéronautique et ferroviaire européen. Pour l'aider à évaluer chaque année l'évolution du niveau de réponse qu'apporte S.C.S. à ses clients, la direction commerciale de S.C.S. a mis en place deux indicateurs de satisfaction. Ces indicateurs sont relevés et étudiés chaque année avec l'ensemble des cadres commerciaux.

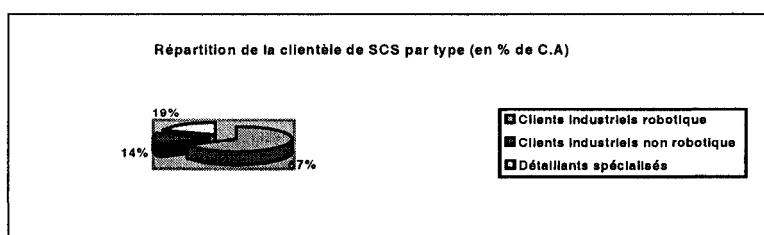


Tableau 26 : Répartition graphique de la clientèle par type (en % du C.A.)

3.3.4 La configuration stratégique maîtresse de S.C.S

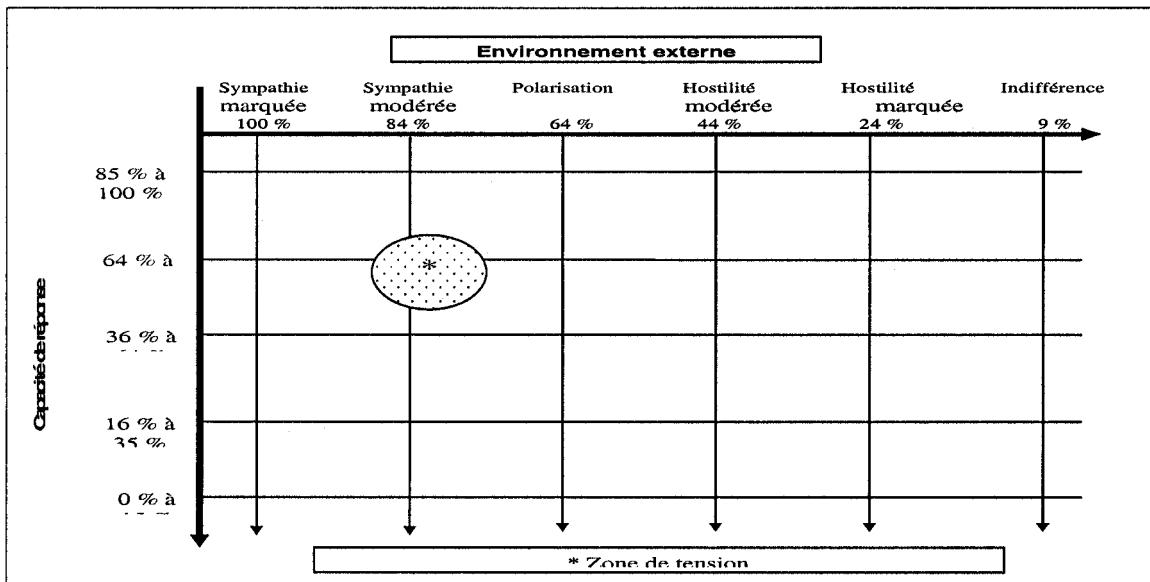


Tableau 27 : Représentation de la configuration stratégique maîtresse en 2004

Comme nous pouvons le constater sur le graphique, qui vient compléter nos observations dans les tableaux précédents, S.C.S. dispose d'atouts majeurs : sa force de proposition, l'intérêt stratégique que représente le savoir-faire de ses employés pour ses clients, les valeurs dont elle est porteuse et qu'elle partage avec ses salariés ainsi que l'exploitation judicieuse des opportunités offertes par la technologie moderne et l'affiliation à un grand groupe industriel.

Malgré la présence de certains facteurs limitants en externe et face à la stagnation du marché (investissement industriel et consommation d'acier), S.C.S. semble avoir entrepris de dynamiser sa structure organisationnelle et ses compétences internes. Cette stratégie semble dès à présent payante en interne, au niveau de la meilleure maîtrise des processus internes, de la diminution des coûts de production mais aussi de l'augmentation de la qualité générale des sites de productions.

Dans un point de vue externe, la stratégie de développement interne semble être également dans la mesure ou malgré la morosité des marchés, S.C.S. a su entretenir d'excellentes relations avec ses principaux clients et potentiels clients afin de garder un contact réel avec eux.

Dans un même temps, et pour améliorer la satisfaction de ses clients face à leurs principales attentes, S.C.S. semble non seulement être à l'écoute des attentes du marché mais aussi réactif. En effet, pour augmenter la rapidité et l'efficacité de la réponse de S.C.S, technique et commerciale, S.C.S. a développé de nombreuses équipes de projet capables de répondre aux attentes individualisées de chacun de leurs clients plus rapidement avec un réel suivi. De plus, une nouvelle branche de son activité devrait bientôt prendre forme. Celle-ci s'appuiera sur l'ensemble des compétences du groupe pour offrir une nouvelle gamme de prestations.

3.4 Déploiement technique de la «démarche-compétences»

3.4.1 Introduction

Comme nous l'avons évoqué au début de ce mémoire, la mise en place de la «démarche-compétences» au sein de la société S.C.S. a été impulsée par la volonté du groupe ALW de prolonger ses orientations stratégiques en gestion des ressources humaines au sein de l'ensemble de ses filiales. De manière plus spécifique et comme nous avons pu le remarquer plus haut, les orientations stratégiques données par ALW font de la gestion des compétences une priorité pour l'ensemble des filiales du groupe.

La mise en œuvre de la gestion des compétences constitue le cœur de la stratégie de Management des Ressources Humaines. Elle dirige les principales lignes d'inspiration et fait état d'une réelle capacité stratégique dans la mesure où elle parvient à constituer un regroupement cohérent, complémentaire dans le but de développer des pratiques cohérentes avec une stratégie d'affaires qui met en avant le capital humain dont elle dispose.

Dans un tel contexte, nous rappellerons les principaux enjeux de la mise en place de la «démarche-compétences» pour la filiale S.C.S., nous nous intéresserons aux conditions de déploiement de la démarche et aux principaux outils mis en oeuvre. Enfin, nous présenterons en annexes 1.1 et 1.2 les

activités de S.C.S. à travers ses principaux processus organisationnels pour nous permettre une lecture et une analyse cohérente des emplois-types réalisés et de ses conséquences au niveau du groupe.

3.4.2 Principaux enjeux de la mise en place de la «démarche-compétences» dans une logique filiale/groupe

Pour présenter les principaux enjeux de cette démarche nous nous sommes appuyés sur trois principaux éléments d'étude.

Le premier élément a consisté en une recherche sur les différentes publications stratégiques du groupe et de S.C.S. qui ont précédé la mise en place de la démarche.

Le second a consisté en la réunion d'un comité de direction de S.C.S. élargi avec 3 représentants RH Groupe et en la définition des principaux enjeux dans la perspective filiale / groupe/ salarié. À l'issue de cette réunion, nous avons retenu sept enjeux majeurs que nous présentons dans les points qui suivent.

Enfin, le dernier élément a consisté en une observation qualitative directe pour permettre de maximiser et de déterminer avec plus de précision les enjeux et interactions de la démarche pour le groupe, la filiale et ses salariés.

3.4.2.1 Formaliser les emplois-types, le référentiel commun des compétences et la cartographie des emplois

L'étude préliminaire et la formalisation des emplois-types permettront à S.C.S. de se doter de son propre référentiel de compétences, sa cartographie des emplois, mais aussi de se positionner stratégiquement par rapport aux principaux métiers et compétences stratégiques dont le groupe A.L.W. se compose.

Dans notre étude préalable, il a été relevé que 82% des employés et agents de maîtrise s'estimaient mal informés sur les possibilités d'évolutions dans l'emploi, sur les différents corps de métiers du groupe et les possibilités d'évolutions en interne. Notons que la diffusion par l'intranet de ses éléments permettra également de donner des informations concrètes à l'ensemble des salariés sur les métiers du groupe et sur la position qu'ils y occupent.

Pour favoriser la continuité de la «démarche-compétences» et faire évoluer la mobilité interne du groupe au plus près de la préoccupation stratégique et des besoins de chacune des filiales, A.L.W s'appuie sur des critères objectifs de mobilité. Pour cela, la formalisation des emplois-types permettra au groupe de mettre en œuvre des critères objectifs et cohérents de mobilité interne. De plus, le déploiement de l'intranet du groupe permettra de faciliter la diffusion en interne des besoins de chaque filiale et pour chaque salarié intéressé par une mobilité de se situer par rapport aux postes proposés et s'il est intéressé par l'offre, de soumettre sa propre candidature.

Enfin, dans une logique de planification stratégique RH, la cartographie des emplois et des compétences de la filiale permettra au groupe de mieux maîtriser ses effectifs du point de vue des compétences critiques et de la démographie interne. En couplant les informations relatives aux compétences critiques avec la pyramide interne des âges, il deviendra très facile à S.C.S et à A.L.W. de prévoir les pertes potentielles de compétences stratégiques lors des départs à la retraite, et ainsi de mieux anticiper ses futurs besoins de recrutement.

3.4.2.2 Identifier et pérenniser les compétences critiques de l'organisation

Il s'agit ici pour la direction opérationnelle de S.C.S. d'identifier les principaux emplois existants et les compétences critiques correspondantes nécessaires à la réalisation d'une production de qualité au plus près des besoins de S.C.S., des orientations du groupe ALW mais aussi des exigences des clients internes et externes.

Le travail sur les compétences critiques et sur les principaux écarts entre les compétences attendues et les compétences réelles permettra également à S.C.S. de mettre en œuvre des actions concrètes de changement qui prendront toute leur ampleur lors de la réalisation du plan de formation. Les actions de formation qui en découlent permettront de mieux répondre à la demande exprimée en termes de

besoins en compétences nécessaires pour permettre la réalisation des objectifs stratégiques de S.C.S., A.L.W et la satisfaction de la clientèle actuelle.

Parmi les nombreuses actions à mettre en œuvre dans un tel contexte, certaines peuvent consister à valoriser plus fortement les compétences critiques ou porteuses des valeurs clés de l'entreprise et ainsi à amplifier les effets de reconnaissance axés sur tel ou tel domaine de compétences que S.C.S entendra mettre en relief afin de susciter l'effort collectif des salariés.

3.4.2.3 Favoriser l'évolution des salariés et leur adaptation aux avancées technologiques

Pour favoriser l'adaptation et l'évolution de chaque salarié à son poste de travail, la formalisation des emplois-types et le déploiement des entretiens annuels d'évaluation permettra de donner un ensemble d'outils concrets aux salariés pour leur permettre de se positionner et de s'auto-évaluer par rapport à leurs niveaux de contribution et à leurs degré de maturité dans leur emploi.

À l'issue de ce déploiement, chaque salarié sera en possession de l'emploi-type qui correspond à son travail, connaîtra les orientations, les outils de la «démarche-compétences» et les différents relais de celle-ci au niveau des ressources humaines. Pour accompagner ce changement, et afin de rationaliser les objectifs d'activités et de développement donnés par le corps managérial, la «démarche-compétences» prévoit plus de la moitié du budget de formation pour les actions visant à accompagner les salariés dans l'évolution de leurs postes de travail.

Dans un autre point et comme nous l'avons remarqué plus haut, les nombreuses évolutions technologiques dans le domaine de la robotique et du soudage demandent une régulière actualisation des connaissances et des compétences de chaque salarié.

Pour permettre aux salariés et à l'entreprise de s'adapter ré activement et de travailler en intégrant les dernières avancées technologiques dans l'outil de production, ce déploiement prévoit une concertation tri partite entre le manager, le représentant des RH et chaque salarié.

Ainsi, au plus près des attentes de chaque salarié et des besoins de chaque manager, des actions visant à leurs développements sont envisagées et peuvent prendre la forme de promotion, de formation complémentaire ou de proposition de mobilité. Dans un même temps, et pour favoriser leurs adaptations aux avancées technologiques, S.C.S. prévoit des rendez-vous métiers annuels dans le cadre de la «démarche-compétences» pour réfléchir sur ces évolutions et sur les orientations directes de leurs services qui en découlent.

3.4.2.4 Déployer la culture technique et harmoniser les outils informatiques du groupe

L'harmonisation de la culture technique du groupe dans la filiale S.C.S. a rendu nécessaire la mise en commun et le partage des différents réseaux internes (intra net, réseau) et des progiciels (gestion, bureau étude, ressources humaines, commercialisation, logistique) pour rendre compatible les principaux échanges entre les différentes filiales, les fournisseurs et le groupe. Ce déploiement est un investissement conséquent qui doit être mené avec des équipes impliquées afin de permettre un haut niveau de compatibilité et de rapidité dans les échanges d'information entre l'ensemble des acteurs du groupe. Il dégage des besoins importants non seulement en termes de formations, mais aussi de développement de nouvelles compétences pour pouvoir faire interagir et évoluer les différents flux d'information entre eux.

La «démarche-compétences» devient un relais fondamental dans l'implication des salariés pour les faire évoluer dans leurs emplois mais aussi pour faire évoluer les réseaux de compétences au niveau du groupe. Dans ce cadre, un budget de formation spécifique est alloué pour des interventions ciblées en fonction du niveau de maturité technique de chaque filiale.

3.4.2.5 Favoriser l'apprentissage individuel et collectif au sein de S.C.S

Pour les représentants des RH, la déclinaison des référentiels de compétence obéit à une logique de codification qui s'accommode d'une description analytique et additive des compétences. Dans les ateliers de production, les compétences se construisent dans la confrontation à l'action, par rapport aux prescriptions qui la définissent, aux procédures qui la mettent en forme, aux connaissances qu'elles mobilisent ainsi qu'aux accidents imprévus ou récurrents que les salariés et les managers sont contraints de résoudre par des solutions d'organisation.

La mise en œuvre des outils de la «démarche-compétences» permettra de favoriser l'apprentissage organisationnel de S.C.S. dans la mesure où cette implantation permettra la transformation constructive des règles d'organisation de l'activité, des relations salariés / machines / produits et des interactions sociales.

Les règles et activités internes intéresseront en permanence pour conjuguer leurs effets, pallier leurs incohérences, éprouver leurs capacités à faire du sens mais aussi à le faire partager. C'est dans l'expérimentation de la règle et dans une logique de confrontation des différentes interprétations entre les encadrants et des exécutants que S.C.S. compte faire progresser l'apprentissage individuel et collectif.

Cette expérimentation permettra aux salariés d'explorer les différents contextes d'actions dans lesquels ils évoluent ainsi que de mieux comprendre la légitimité des actions propres aux différentes catégories de salariés dans l'entreprise. De plus, c'est cette confrontation qui permettra également à S.C.S de partager sa représentation des processus de travail, ces enjeux, mais aussi les perspectives d'évolutions de ces salariés.

Pour faciliter le développement de l'apprentissage individuel et collectif des salariés dans le cadre de la «démarche-compétences» et faciliter le partage et la circulation des connaissances et des savoir-faire au sein des équipes de travail, S.C.S. souhaite mettre en place des groupes de travail réguliers qui porteront sur l'amélioration continue des processus et la diminution progressive des incidents internes de production.

3.4.2.6 Rétribuer les principales contributions et mettre en place une politique salariale cohérente

Avec la «démarche-compétences», S.C.S. et ALW ont fait le choix d'une politique de rémunération individualisée. L'objectif de cette politique est d'apporter de la crédibilité au système de rémunération en place, d'être adapté aux responsabilités de la fonction exercée par chacun des salariés, de refléter la performance individuelle, les contributions et d'être rééquilibrée annuellement au regard des rémunérations versées pour des postes équivalents sur le marché.

La mise en place de la «démarche-compétences» est ici en enjeu majeur puisqu'elle permettra de situer les emplois entre eux, de comparer les connaissances et les contributions avec beaucoup plus de précision au niveau de la filiale, au niveau du groupe mais aussi du marché. S.C.S. s'appuie sur la méthode d'évaluation Hay pour situer le niveau de salaire de ses emplois par rapport au marché et ajuster les augmentations de salaires.

Les résultats de l'étude Hay permettront de prendre des décisions stratégiques pour assurer à S.C.S. de conserver une offre de salaire compétitive par rapport à l'offre du groupe et à l'offre du marché. De cette manière, S.C.S. compte limiter les risques de départs volontaires faisant suite à une proposition de la concurrence plus importante mais aussi d'impliquer davantage les salariés en rémunérant leurs niveaux de contribution. Dans un autre temps, et sur du long terme, S.C.S. donne à chaque salarié la possibilité de s'impliquer de manière concrète dans son parcours professionnel et suivre l'évolution rationnelle de sa situation salariale en toute transparence.

En fonction de cette étude et de la réalisation de la cartographie des emplois et des compétences critiques, S.C.S. pourra compter sur des outils complets afin de gérer au mieux sa masse salariale, ses priorités d'augmentations et justifier ses choix auprès de ses salariés.

3.4.2.7 Amélioration de la qualité et de la satisfaction du client

La valeur perçue par le client de ce que lui apporte l'entreprise est un élément décisif de son comportement d'achat, de sa satisfaction et bien sûr de sa fidélité. A partir du moment où le client peut choisir entre un produit ou un autre, son comportement est un facteur central de différenciation concurrentielle dans lequel l'entreprise peut et doit agir pour obtenir sa faveur et sa satisfaction.

Dans un marché hautement compétitif comme celui de la soudure, S.C.S a bien compris qu'il est très difficile d'élargir ses parts de marchés, et qu'il est bien plus simple de fidéliser un client déjà acquis que d'en conquérir un nouveau. Dans un tel contexte, connaître l'étendue de ses compétences et ses avantages concurrentiels deviennent un levier stratégique déterminant non seulement pour pérenniser et développer ses propres réponses clients mais aussi et surtout pour agir sur les sources d'insatisfactions des clients actuels pour mieux les maîtriser et bien sûr les diminuer.

Dans le prolongement de la «démarche-compétences», l'engagement de S.C.S et du groupe pour obtenir et offrir à ses clients un niveau optimum de qualité passe par la certification ISO. Cette certification demande un effort considérable qui implique non seulement la connaissance par les salariés des processus internes, mais aussi la mise en place d'instruments de mesure et de contrôle de cette qualité.

La «démarche-compétences» dans le processus d'amélioration continu de la satisfaction de la clientèle prévoit un ensemble d'indicateurs de satisfaction et d'évolution des ventes pour le réseau commercial ainsi que des indicateurs de qualité pour mesurer les défauts internes et externes de la production qu'elle croise avec des enquêtes externes de satisfaction clientèle.

Avec des outils de mesures clairs connus et reconnus par les salariés, S.C.S. et ALW pourront adopter un seul et même langage et ainsi partager des objectifs cohérents par rapport au développement de la qualité et de la capacité de réponse en interne face au marché en externe.

3.4.3 Les outils de la «démarche-compétences»

3.4.3.1 Critères et conditions de réussite favorisant l'optimisation des outils

3.4.3.1.1 Constitution d'un comité de pilotage

Pour faciliter l'implication des salariés, la communication du projet, ses interactions et optimiser la mise en œuvre de ce projet d'envergure, S.C.S. a constitué un comité de pilotage élargi. Celui-ci a permis de réunir des représentants à tous les niveaux de l'organisation dans le projet de déploiement de la «démarche-compétences».

Pour la composition du comité de pilotage, il a été convenu de retenir un salarié et un manager par branche d'activité de S.C.S. parmi les volontaires ainsi qu'un membre des Ressources Humaines pour l'encadrer. Soit un total de 5 salariés, 5 managers et un responsable du comité (représentant RH).

Parmi les principales responsabilités du comité de pilotage, trois points ont été clairement identifiés : par l'ensemble des participants volontaires :

- Assurer de la crédibilité du contenu de la formation sur les compétences et proposer des ajustements avant la diffusion à l'ensemble des salariés ;
- Mettre en place un échéancier réaliste de déploiement ainsi qu'assurer le suivi formel de son état d'avancement sous la forme d'un compte rendu d'activité ;
- Diffuser une information cohérente et partagée sur l'état d'avancé du projet (après validation par la direction) et participer à stimuler l'implication et la participation des autres salariés dans cette démarche pendant toute sa durée.

3.4.3.1.2 Soutien de l'organisation

S.C.S. a bien compris que sans l'expression formelle de son soutien portant sur l'ensemble du processus, l'efficacité et la portée du message en serait amoindrie. Pour cela, les cadres dirigeants ont pris le soin de rencontrer l'ensemble des salariés lors d'une journée d'information générale pour leur présenter la «démarche-compétences», ses enjeux et la volonté de chacun d'eux de s'impliquer pleinement et de voir s'impliquer l'ensemble des salariés dans cette démarche.

Pendant toute la durée de la phase de déploiement de la démarche, la direction a affirmé son soutien au comité de pilotage tout en acceptant de ne pas être destinataire de certain comptes rendus pour laisser une autonomie suffisante au comité de pilotage dont nous avons parlé ci haut.

3.4.3.1.3 L'information des collaborateurs et des managers

L'information en amont du projet a été organisée et réalisée par la direction générale et a servie dans un premier temps à sensibiliser les salariés aux étapes de la mise en œuvre de la «démarche-compétences» et à ses incidences sur l'organisation interne et les pratiques de RH.

Comme nous avons pu le voir ci haut, l'information tout au long du projet est diffusée par le comité de pilotage de la «démarche-compétences» sous la forme de points sur l'état d'avancement.

3.4.3.1.4 La formation des salariés et des managers

Pour favoriser la mobilisation des salariés autour de la «démarche-compétences», S.C.S. a impliqué ses équipes dès le départ du projet. Deux types de formations ont été mises en place en deux temps pour s'assurer de la bonne compréhension du message par toutes les parties prenantes:

La formation de lancement effectif du projet : Cette formation a été prévue à la fin du déploiement de l'ensemble des outils de la «démarche-compétences». Beaucoup plus technique que la première, elle permet aux salariés de prendre un premier contact avec leurs emplois-types formalisés et de se voir présenter concrètement le processus de la «démarche-compétences», les entretiens annuels et leurs conséquences sur les pratiques RH.

Pour faciliter cette formation, S.C.S. a pris le soin de mettre à la disposition de ses salariés des plaquettes récapitulatives pour permettre aux salariés d'avoir un support présentant les principaux moyens et enjeux de celle-ci.

Remarque : Comme nous avons pu le voir en amont, le manager a une place stratégique dans la mise en place de cette démarche puisqu'il intervient à toutes les étapes de la gestion des compétences. Face à l'importance des pratiques managériales dans cette démarche, S.C.S. a pris le soin de former spécifiquement ses managers sur la «démarche-compétences», les démarches à effectuer, les documents à fournir et autres informations indispensables pour la bonne marche du projet.

3.4.3.2 L'espace dédié à la gestion des compétences sur l'intranet du groupe

S.C.S. bénéficie en sa qualité de filiale du groupe A.L.W. d'un espace commun partagé sur l'intranet du groupe qui traite de la gestion des compétences et qui est mis à la disposition de l'ensemble des salariés du groupe.

3.4.3.2.1 La diffusion des emplois-types formalisés du groupe

Dans cet espace, chacune des RRH du groupe diffuse les emplois-types au fur et à mesure de leur formalisation et validation. Le salarié peut ensuite parcourir les différents emplois-types du groupe ainsi que ceux de sa propre filiale.

Le regroupement des emplois par type de filiale et par métiers, la facilité de la navigation interne et l'accessibilité de l'information ont permis à cet outil de s'imposer comme un outil complémentaire de la «démarche-compétences» et plébiscité par plus de 70% des salariés interrogés après une année d'exploitation.

3.4.3.2.2 La bourse interne de mobilité

Afin de simplifier et de limiter les lourdeurs de l'ancien processus de gestion de la mobilité interne, et afin de développer son niveau de réactivité immédiat, le processus de mobilité a été également mis en ligne sur l'intra net.

Les responsables RH de chaque filiale ayant un accès immédiat et privilégié sur l'intranet, il a été très facile de diffuser en temps réel les besoins de recrutements sur l'intranet et ainsi de privilégier la simplicité et le moindre coût de la mobilité avant de pourvoir le poste en externe. Une récente étude du groupe a révélé que 80% des salariés visitaient régulièrement les propositions internes d'emplois.

Attention, pour limiter les conflits et optimiser et faciliter les mobilités, une procédure très stricte permettant aux salariés de postuler pour une offre interne a été mise en place. Celle-ci priorise les demandes de mobilité en fonction de la position dans le poste et en fonction des besoins actuels des managers concernés.

3.4.3.2.3 La Foire Aux Questions (FAQ) de la «démarche-compétences»

Cet outil d'information a été mis en place pour répondre aux questions de chaque salarié tout en les regroupant par type et ainsi capitaliser en les diffusant les réponses déjà apportées afin de limiter les redites et d'uniformiser les réponses données pour chaque salarié dans chaque filiale.

3.4.3.3 Le masque de l'emploi-type

3.4.3.3.1 Rappel des missions et des principales contributions

C'est le premier cadre de l'emploi-type, il donne une synthèse en quelques lignes des principales missions et contributions du poste et permet ainsi de projeter très rapidement son interlocuteur en le situant par rapport au niveau de travail attendu du poste.

3.4.3.3.2 Descriptif des principaux interlocuteurs internes / externes

C'est une partie importante puisqu'elle permet de situer rapidement les principaux interlocuteurs qui interagissent avec le poste aussi bien en interne qu'en externe.

Pour bien comprendre le périmètre d'action de l'emploi, il a été également retenu de distinguer la nature des principales relations internes et externes en les qualifiant par la notion d'échange ou de négociation.

Cette précision permet de délimiter très précisément le champ d'action du poste dans lequel le salarié et le manager évolue.

3.4.3.3.3 Description des principales capacités

Comme nous l'avons vu en amont, les capacités sont le savoir être ou le comportement en situation professionnelle. Au nombre de 12, les capacités « génériques » sont communes à l'ensemble du groupe sans distinction. Elles se déclinent en 3 familles : Action, Relation et Réflexion.

Chacune d'elle correspondant à un axe stratégique que le groupe souhaite harmoniser et pérenniser dans l'ensemble de ses filiales.

Pour ne pas noyer le salarié dans un modèle de capacités trop complexe lors de la construction de chaque emplois-type, il a été convenu de ne relever que les cinq capacités les plus représentatives.

Une fois ce premier affinage réalisé, et pour permettre aux salariés de bien comprendre leurs

emplois-types, chaque capacité a du être déclinée en plusieurs sous parties ayant pour objectif l'illustration concrète et pratique des attentes des emplois-types.

Remarque : Les capacités exposées ci-dessous ne sont pas figées, charge est ensuite donnée aux différents intervenants d'adapter celles-ci en fonction des emplois en les déclinant pour qu'elles soient en harmonie avec le poste en question.

	Capacités	Représentation opérationnelle des capacités
Action	Faire des choix, réagir et gérer les priorités	Prendre rapidement des décisions. Engager des actions en hiérarchisant les niveaux de priorité pour satisfaire les clients.
	Traiter l'information	Utiliser, classer, répertorier, compiler et transmettre des données et des informations de façon efficace.
	Accroître et maîtriser les résultats	Produire soi-même avec efficacité des résultats. Coordonner la réalisation d'actions ou de projets avec un souci de performance.
	Réaliser de la qualité / sécurité	Avoir un souci permanent de qualité et de sécurité dans le travail effectué par soi ou les autres.
	Optimiser les ressources et organiser	Optimiser les moyens utilisés. Rendre efficace son organisation personnelle, de son équipe ou de son activité.
Réflexion	Anticiper et remettre en cause	Être proactif par rapport au changement.
	Résoudre les problèmes avec réactivité	Diagnostiquer les causes d'un dysfonctionnement et y apporter rapidement une réponse appropriée.
	Créer et innover	Être ouvert sur la nouveauté, rechercher de nouvelles manières de faire ou mettre en place les conditions d'un développement de l'innovation.
Relation	Former et développer	Faire évoluer ses propres compétences et celles des autres dans le sens des besoins.
	Écouter et communiquer	Être à l'écoute de ses interlocuteurs. Leur transmettre l'information dont ils ont besoin sous une forme appropriée.
	Travailler en équipe, en réseau	Coopérer ou être moteur dans une équipe projet ou réseau. Lui apporter une contribution efficace à court et à long terme.
	Conseiller et négocier	Aider, assister ou convaincre des interlocuteurs d'agir et de prendre des décisions.

Tableau 28 : Tableau récapitulatif et représentation opérationnelle des 12 capacités

3.4.3.3.4 Descriptifs des principales contributions attendues

Comme nous avons pu le souligner en amont, les contributions sont la valeur ajoutée qu'apporte le salarié à S.C.S. Elles décrivent la manière dont le poste est tenu, en fonction de la maturité professionnelle acquise par le salarié dans son emploi.

Chaque contribution est déclinée en quatre phases de progression. La phase est un indicateur du développement et de la progression professionnelle d'une personne dans un emploi-type donné.

Avec le descriptif évolutif des contributions attendues dans le poste, le salarié a en main un outil de développement qui lui permet non seulement de se situer par rapport à son niveau personnel de maturité, mais aussi de s'investir concrètement pour lui permettre de développer cette même

maturité en envisageant un engagement supplémentaire.

Principales phases	Description
Acquisition	Prendre en charge son métier, assumer les bases du poste
Maîtrise	Assumer pleinement son métier, en maîtriser tous les aspects
Orientation	Dominer son métier, aller au delà du requis
Transformation	Apporter des transformations majeures par son action, excellence

Tableau 29 : Tableau récapitulatif et descriptif des principales contributions

3.4.3.3.5 Positionnement du niveau de compétence attendue

Cette dernière partie de l'emploi-type récapitule les différentes capacités retenues en amont et détaille les principales connaissances indispensables à l'emploi.

Elle positionne également chaque niveau requis de ces mêmes connaissances et capacités en fonction des quatre phases de maturité relevées ci haut et du type d'emploi donné.

Pour évaluer chaque niveau de connaissance et de capacité, cinq degrés de satisfaction ont été retenus et détaillés dans le tableau récapitulatif ci-dessous :

Action		Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Action	Faire des choix	Distingue et mène en priorités les actions essentielles.	Fait des choix pertinents et assure un service de qualité.	Fait preuve d'autonomie dans ses actions. Analyse les résultats, propose des alternatives.	Prends des décisions ayant de fortes incidences en évaluant et gérant les risques encourus.	Prends la responsabilité de décisions stratégiques
	Traiter l'information	Classe les informations reçues ou produites.	Recherche les informations nécessaires et les met en forme.	Recherche, sélectionne, analyse et partage un grand volume d'informations.	Gère des informations complexes, les interprète et les met en valeur.	Gère globalement un système d'informations et veille à la qualité de son contenu.
	Accroître les résultats	Réalise de manière fiable les tâches en suivant les instructions.	Supervise une série d'opérations. Agit sur les anomalies courantes.	Pilote un projet ou une activité impliquant plusieurs interlocuteurs. Définit et contrôle les actions menées. Mesure les résultats.	Elabore et met en œuvre une stratégie dans le cadre d'un projet ou d'une activité.	Met en place une stratégie innovante et une organisation optimisée.
	Réaliser de la qualité	Respecte et comprends les règles.	Prend les mesures nécessaires pour réaliser de la qualité/sécurité.	Veille à ce que ses interlocuteurs respectent les règles et normes dans son domaine d'activité.	Mène des actions préventives en matière de Qualité/Sécurité.	Met en œuvre une stratégie globale étendue aux clients internes et externes.
	Optimiser les ressources	Assure une prestation de qualité au moindre coût/délai.	Respecte les engagements en matière de coût/délai.	Définit et suit le budget/organisation de son activité ou projet.	Optimise l'allocation des ressources dans le cadre d'une activité incluant des projets multiples.	Met en place une organisation où chacun est responsabilisé sur les résultats et équilibre besoins en rentabilité et nécessité d'investir.
Réflexion	Anticiper et remettre en cause	Fait évoluer ses modes de fonctionnement.	Anticipe les étapes à venir et suggère des solutions.	Identifie les changements à mettre en place et prépare les autres à ces changements.	Accompagne les autres dans la mise en place de nouvelles approches	Fait évoluer son organisation pour gagner en compétitivité.
	Analyser avec réactivité	Fournit des solutions dans le cadre des règles de fonctionnement.	Fournit des solutions rapides dans son domaine d'expertise.	Analyse globalement un besoin complexe et propose efficacement des solutions.	Complète une approche rationnelle par une approche intuitive pour appréhender des contextes incertains.	Appréhende la résolution de problèmes majeurs nécessitant des compétences variées.
	Créer et innover	Est curieux des nouveautés et suggère des améliorations.	Analysé des solutions pratiques nouvelles et convainc ses interlocuteurs de les mettre en œuvre.	Elabore et met en œuvre des techniques ou méthodes nouvelles pour son activité.	Accompagne les autres dans la mise en place de nouvelles approches permettant de saisir de nouvelles opportunités.	Fait évoluer l'organisation de son activité pour gagner en compétitivité.
Relation	Former et développer	Prend en compte les avis et agit pour progresser	Évalue objectivement sa performance. Fait évoluer ses compétences en sollicitant des conseils.	Évalue et analyse objectivement la performance de collaborateurs.	Aide ses collaborateurs à analyser leurs compétences. Les conseille pour élaborer un plan de développement adapté.	Met en œuvre des pratiques innovantes encourageant le développement des compétences au sein de son entité.
	Écouter et communiquer	S'exprime clairement. Répond à des demandes simples.	Communique par écrit ou oral des messages opérationnels. Prend en compte les avis de ses interlocuteurs.	Elabore des messages et/ou rapports d'analyse clairs et adaptés aux besoins des interlocuteurs.	Convainc ses interlocuteurs ou un auditoire par des idées et un style adapté aux attentes. Fait preuve d'une écoute constante.	Définit et met en œuvre une communication interne externe et crée un climat favorable à un fonctionnement harmonieux et efficace.
	Travailler en équipe,	Se montre disponible et coopératif.	Ajuste ses actions aux besoins de ses interlocuteurs. Respecte ses engagements.	Collabore efficacement avec d'autres dans le cadre d'un projet/activité. Fait preuve d'une attitude positive et régulière.	Développe des synergies nouvelles. Motive son équipe/réseau à s'investir dans le projet/activité.	Pilote efficacement son projet/activité grâce à des formes avancées de partenariats internes et externes.
	Conseiller et négocier	S'assure que ses interlocuteurs obtiennent l'information qu'ils cherchent.	Influence les choix des interlocuteurs.	Adapte son approche pour convaincre ses interlocuteurs d'adopter des solutions dans le sens des intérêts du Groupe.	Amène ses interlocuteurs à prendre des décisions innovantes et/ou à fort enjeu.	Mène avec succès des négociations complexes comprenant de nombreux interlocuteurs.

Tableau 30 : Tableau récapitulatif des capacités par niveau d'évolution

Il est important de relever que pour uniformiser les standards de compétences et limiter les erreurs d'appréciations des principaux niveaux requis, le comité de pilotage s'est appuyé sur les standards du groupe en y intégrant les spécificités de la filiale.

Le manager et le salarié ont ainsi un descriptif détaillé des niveaux de capacité et de connaissance attendues en fonction de la maturité du salarié dans le poste.

Cela permet non seulement des échanges entre le manager et le salarié pour les faire évoluer, mais aussi au salarié de mieux comprendre ce qui est attendu de lui, de situer son niveau personnel et enfin de lui permettre de s'investir concrètement pour faire évoluer ses principales compétences et contributions.

Ce dernier cadre est très important puisqu'il servira de support pour la notation finale du salarié lors des entretiens annuels. Il permet aux managers de justifier la position finale donnée au salarié en toute cohérence par rapport aux contributions, capacités et connaissances réelles et attendues en s'appuyant sur des objectifs donnés.

3.4.3.4 L'entretien annuel de compétence et de performance

Comme nous avons pu le présenter plus haut, l'entretien de performance est un rendez annuel qui permet d'évaluer les contributions et les performances de chaque collaborateur, de déterminer une appréciation globale de performance et ainsi délimiter un certain nombre de moyens pour les faire progresser et/ où évoluer au sein de la filiale ou du groupe à travers la mise en place d'objectifs d'activités et de développement.

Cet entretien est stratégique pour l'ensemble de la fonction RH puisqu'il va entraîner le déclenchement de plusieurs processus importants. C'est en fonction de cet entretien et de l'aide des managers que seront ensuite fixées les priorités des futures formations, de promotions ou encore de mobilité.

Le support d'entretien annuel se compose de quatre principales parties :

- La première récapitule les informations relatives au salarié (Nom, Emploi actuel, Ancienneté dans l'emploi, service actuel, Supérieur hiérarchique) ses principales missions et l'historique des emplois occupés par lui dans le groupe;
- La seconde partie projette en les détaillants, les niveaux de réalisations des objectifs fixés l'année précédente, fixe les objectifs du collaborateur pour l'année à venir;

- La troisième partie évalue et détaille le niveau de maturité dans les emplois atteint par le salarié et fait le point sur les différents projets professionnels et leurs perspectives d'évolutions à moyen terme;
- Enfin le dernier volet fixe les propositions de formations du manager et du collaborateur pour l'aider à atteindre les prés requis nécessaires à la prise en main de son poste de travail ou encore pour développer ses compétences afin de lui permettre d'évoluer en interne.

À l'issue des entretiens annuels, les managers sont chargés de donner une appréciation globale performance/capacités à leurs collaborateurs selon l'échelle présentée ci-dessous.

Capacités		Appréciation globale Performance / Capacités				
		1/ Pas de contributions	2/ n'atteint pas les contributions attendues	3/ Bon, au niveau requis	4/ Très bon	5/ Excellent
Action	Faire des choix Traiter l'information Accroître les résultats Réaliser de la qualité Optimiser les ressources	Peu fiable. Commet de nombreuses erreurs. Doit être suivi en permanence.	Fait l'objet de contrôle et d'accompagnement régulier. Initiative faible.	Suit et accomplit ses missions dans les délais. Est apprécié pour ses initiatives. Est organisé.	Assure seul l'organisation de son activité. Est sollicité pour ses initiatives. Optimise son organisation en continu	Fait preuve d'une autonomie totale dans son action. A besoin de peu de supervision. Travail efficient (résultats / moyens
Réflexion	Anticiper et remettre en cause	Résiste à toute forme de changement. Accentue et amplifie les problèmes rencontrés	Suit le changement opéré dans son entité. Accentue et amplifie les problèmes rencontrés	Bidentifie les besoins de changement. Emet des idées d'innovation et de solutions réalisistes.	S'investit dans de nouvelles approches. Va au delà des attentes exprimées. Amène des solutions pour les problèmes rencontrés	Donne les orientations. Formule des hypothèses d'ampleur en sachant affecter des moyens efficents.
	Analyser avec réactivité					
	Créer et innover					
Relation	Former et développer	Négatif. Solitaire. Individualiste	A des difficultés d'intégration. Manque de transparence. N'exprime pas son point de vue.	Bon relationnel. Collaboration recherchée. Sait faire valoir son point de vue. S'adapte à ses interlocuteurs.	S'intègre dans toutes les situations. Est à l'aise, crée un climat et une ambiance motivante. Donne un sens à son environnement.	Exprime un ascendant naturel. Mobilise les énergies. Fait s'exprimer les qualités des autres. Est influent.
	Écouter et communiquer					
	Travailler en équipe,					
	Conseiller et négocier					

Tableau 31 : Tableau récapitulatif de l'appréciation globale performance / capacités

3.4.3.5 Recueil et analyse des entretiens

Une fois le contenu de chaque entretien complet, le manager diffuse les entretiens formalisés et signés aux services ressources humains concernés. Les informations relatives à ses entretiens sont ensuite saisies dans le système d'information du groupe pour le suivi au niveau de la Direction des Ressources Humaines.

Remarque : Pour impliquer davantage les managers à la réalisation des emplois-types, un objectif d'activité a été donné à chaque manager : réaliser l'ensemble des entretiens annuels de son équipe.

3.4.4 Analyse de l'activité interne

Il s'est agi ici de réaliser empiriquement le diagnostic du capital humain de S.C.S. dans son contexte stratégique en étudiant sur le terrain les macros compétences et leur influence sur l'organisation que nous avons identifiée au préalable à travers nos entretiens avec le comité de direction et l'étude des enquêtes de satisfaction clients et les audits qualités mis en place.

Pour réaliser notre diagnostic et afin de fiabiliser notre collecte d'informations, nous avons opté pour une méthodologie croisant par ordre chronologique l'observation des situations de travail des salariés sur le terrain avec des entretiens semi directifs réalisés avec les managers, le comité de pilotage et le comité de direction par la suite.

Cette méthodologie nous a permis de représenter chaque service, ses principales missions, ses métiers, ses processus et de les situer en fonction des enjeux de chacun des services et de leurs évolutions prévisibles avec le comité de direction afin d'en distinguer les axes stratégiques comme présentés en annexe 1.1.

3.4.4.1 Analyse des situations de travail

Pour analyser les situations de travail, nous avons opté dans un premier temps pour l'observation directe. Pendant cette période, et après une visite de la société, cette observation a consisté en une visite complète et en étude sur le terrain des différents services, métiers et salariés de S.C.S.

3.4.4.2 Entretiens individuels avec les managers

Suite à notre observation des situations de travail, nous avons réalisé avec chacun des managers un entretien semi directif à travers duquel nous avons pu situer avec plus de précision les enjeux de chaque service en les situant dans leurs différents contextes et leurs évolutions prévisibles.

Lors des différents entretiens, la semi directivité des questions nous a permis la flexibilité suffisante pour adapter les questions aux spécificités des différents services.

3.4.4.3 Relevé empirique des principaux métiers, missions, capacités clés de S.C.S.

Suite à nos entretiens et à notre observation sur le terrain, nous avons utilisé un logiciel de PAO pour réaliser la représentation des différents processus-métiers et les présentations orientées Rh des différents services.

Pour assurer la cohérence et la représentation des différentes situations de travail, nous les avons confrontés aux remarques des managers et des équipes de travail et ainsi pu les ajuster en fonction de celles-ci avant de les soumettre au comité de pilotage et ensuite au comité de direction élargi.

3.4.4.4 Synthèse et analyse des résultats

Il s'agit dans cette phase de visualiser l'offre interne de compétences, c'est-à-dire les métiers, les populations, les compétences, les hommes clefs de l'organisation et bien sur les potentiels d'évolution dont dispose S.C.S.

3.4.4.4.1 Les compétences clés de l'organisation

Comme nous le montre le graphique ci-dessous, les compétences clés qui ressortent sont les aptitudes au travail en équipe des salariés de S.C.S., les capacités de résolutions et d'analyse des problèmes, la gestion des priorités, la gestion des résultats et le niveau d'organisation interne.

Les compétences qui ressortent ici étaient inscrites comme des priorités à développer dans le cadre de l'implantation de la «démarche-compétences» par les managers et la direction de S.C.S.

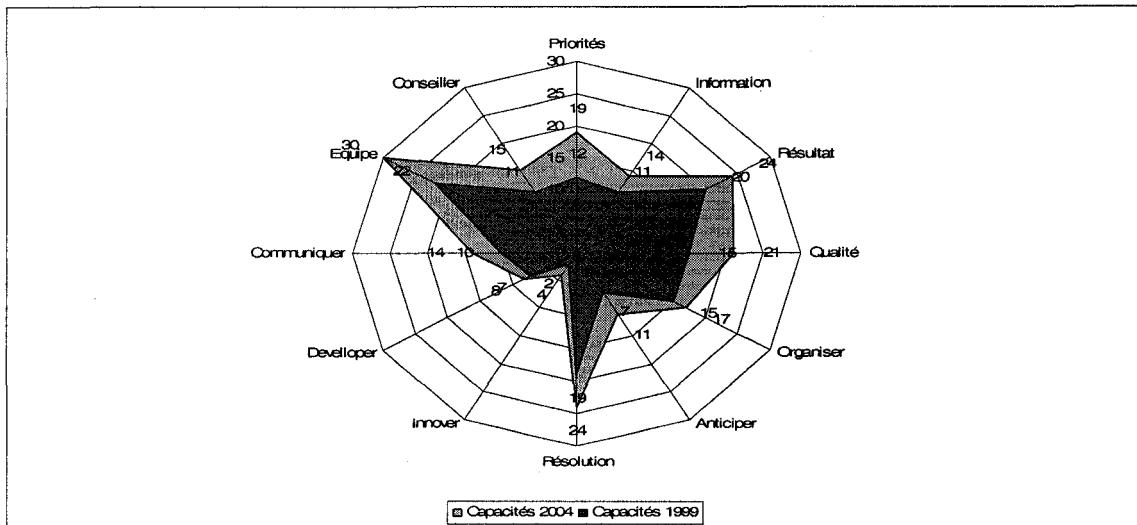


Tableau 32 : Graphique représentatif de l'évolution interne des capacités entre 1999 et 2004

3.4.4.4.2 Les hommes clefs de l'organisation

Bien que l'ensemble du personnel de la filiale puisse être considéré comme le véritable homme clé de l'organisation. Bien que le travail au quotidien des managers, véritables relais de confiance et d'efficacité dans le développement de l'organisation de S.C.S. soit puisse l'être aussi...

Nous avons distingué deux hommes pivots dans l'organisation générale de la filiale et qui ont une action particulièrement efficace sur les garanties de son bon fonctionnement :

-Le Responsable Ligne de Produit (R.L.P) : Son principal rôle est d'organiser les projets d'investissements et de modification de l'outil de travail dans le respect des objectifs de coûts, délais, qualité et sécurité. Sa participation à l'ensemble des processus des projets de production et de développement apparaissent ici comme des éléments particulièrement bénéfiques en ce qui concerne l'interaction de l'ensemble des services liés à la production mais aussi au niveau de la cohérence interne, de l'implication du client et du suivi personnalisé de son information.

- Le Responsable ordonnancement Lancement : Son rôle principal est d'assurer l'interface entre les besoins journaliers et prévisionnels du client interne (Supply Chain), la capacité de production en temps réel de S.C.S. et la disponibilité des produits et des matières. La responsabilité partagée du

lancement des ordres de fabrication avec le responsable de la production, permet en outre à S.C.S. de se doter d'un processus réactif en temps réel avec la « Supply Chain » en cas de ruptures des stocks et ainsi d'optimiser les incidences sur les délais prévisionnels. Sa participation aux processus clés internes de la définition du besoin du client, à sa réalisation technique, jusqu'à sa mise en service permet en outre à S.C.S de se doter d'un interlocuteur privilégié pour apporter des éléments de réponses concrets aux différents clients ainsi que de les aider à formaliser leurs besoins en cohérence avec les capacités internes de production et de technologie.

3.4.4.4.3 Les potentiels d'évolution de l'organisation à court et moyens termes

Comme nous avons pu le constater lors de notre étude sur les principales compétences dont est composé S.C.S, et malgré les progrès encourageants déjà obtenus, des carences en termes de communication, mais aussi d'anticipation, d'innovation et de développement se distinguent.

En croisant ses éléments avec les carences relevées en termes de satisfaction de la clientèle, on s'aperçoit que la saturation de l'effectif du Bureau d'Études (B.E.) ne lui permet pas de répondre à ses fonctions premières. Cette surcharge handicape l'ensemble du processus puisque la production est comme nous l'avons vue dépendante de l'aval de la définition technique du besoin du client par le B.E avant le lancement de la production. Pour pallier cette incohérence et permettre une dynamique réactive dans la phase de conception pré production, un projet de recrutement de deux nouveaux chefs de projets et de deux nouveaux techniciens B.E. vient d'être mis en œuvre.

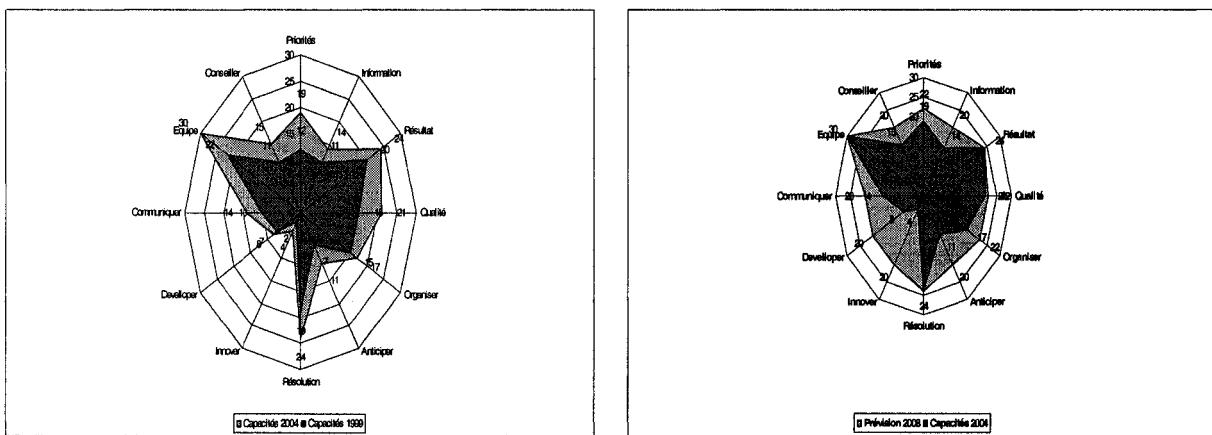


Tableau 33 : Potentialités d'évolution des capacités entre 2004 et 2010

3.4.5 Perspectives d'évolution de la «démarche-compétences» au niveau de la filiale

Comme nous l'avons vu plus haut, la «démarche-compétences» n'est pas un outil statique. Elle regroupe un ensemble de processus RH et d'outils cohérents qui ont été pensés et construits pour laisser la souplesse nécessaire à son évolution sur le moyen et le long terme en fonction des besoins stratégiques internes/externes de S.C.S et en parfaite cohérence avec ceux du groupe Air Liquide.

Cette démarche qui pourrait sembler à première vue simple, révèle un plan beaucoup plus large d'adaptation permanente des ressources humaines à un environnement changeant. Ce plan de renouvellement des compétences s'insère dans un mouvement perpétuel dans lequel la filiale et le groupe dans son ensemble sont engagés pour répondre à l'évolution rapide de l'activité et de ses technologies.

Cette évolution est assurée conjointement par le travail des différentes équipes managériales, de l'implication de leurs équipes et par le suivi et l'encadrement des équipes R.H (filiales / groupe) qui la supervisent.

3.4.5.1 Évolution continue des emplois-types

L'évolution continue des emplois-types est un axe majeur garant de l'évolution de la «démarche-compétences». Cette évolution concerne deux différents besoins stratégiques de développement.

Le premier fait référence à la nécessité pour les managers et les salariés de disposer en permanence d'emplois-types, de référents cohérents et adaptés aux différentes situations de travail de chacun. La tenue à jour des emplois-types est une condition indispensable qui permet à chacun de disposer d'une représentation cohérente et à jour des activités de la filiale mais aussi de disposer d'un outil de développement et d'évolution permettant de s'auto-évaluer, de se positionner dans son emploi mais aussi de projeter l'évolution de ses principales contributions et compétences à terme, face aux objectifs définis par la filiale.

Le second fait référence à la nécessité pour les différents responsables RH chargés du recrutement et de la mobilité interne de disposer d'informations précises et à jour concernant les contenus des

différents postes constituant la force de travail de la filiale. La tenue à jour de l'évolution des emplois-types, de leurs principales missions et caractéristiques devient alors un support stratégique indispensable pour permettre aux différents responsables RH d'optimiser leurs connaissances des métiers, de leurs principales caractéristiques.

3.4.5.2 Identification des principaux besoins de formation par les entretiens annuels et développements du portefeuille de compétences stratégiques par les actions de formation

L'évolution de la «démarche-compétences» trouve toute sa cohérence dans la mesure où elle s'appuie sur des données tangibles et concrètes. En effet, le plan de formation, qui détermine les actions de formations pour les années à venir est construit selon trois principales priorités faisant référence à la «démarche-compétences».

La première des priorités est déterminée à court terme lors de l'analyse par les managers et les responsables RH des besoins qui ressortent des entretiens annuels. En effet, et comme nous l'avons vu plus haut, l'entretien annuel est un moyen pour le manager de faire le point avec ses équipes sur les formations pertinentes à mettre en œuvre pour leur permettre de s'adapter en permanence à leurs postes et à leurs contraintes. Avec un suivi et une écoute des besoins internes d'adaptation des salariés à leurs postes de travail à court et moyen terme, la société s'assure un standard de qualification ajournée et permet ainsi à chaque salarié de se donner les moyens de s'investir dans sa propre évolution interne et dans l'évolution de sa maturité dans son emploi.

La seconde des priorités est déterminée sur du moyen terme en fonction des besoins de développement stratégiques de la société pour faire face à la concurrence mais aussi pour proposer en permanence de nouvelles solutions et des améliorations constantes à une clientèle exigeante. Pour assurer un suivi cohérent et régulier des besoins de développement stratégiques et de l'évolution des compétences et des capacités attendues dans chacun des métiers de la société, un point annuel est organisé par la direction avec les représentants RH et les managers. Celle-ci donne alors les orientations et objectifs stratégiques à moyen et long terme, les différents responsables RH apportent alors leurs contributions en termes de moyens humains à mettre en œuvre et/ou à développer pour réaliser ses objectifs, et les managers apportent alors leurs compétences techniques

pour rationaliser ces mêmes objectifs et aider les RH dans leurs tâches.

Enfin la troisième priorité est le suivi des actions réglementaires de formation concernant tous les aspects de sécurité. Cette priorité qui pourrait à première vue sembler moindre est pourtant extrêmement importante dans la mesure où la société S.C.S est un site sensible au sein duquel de nombreux emplois sont exposés à des manipulations électriques et gazeuses dangereuses. Dans de telles conditions, il est indispensable que S.C.S. prévoie des actions particulières pour garantir à ses salariés une formation permanente dans ces domaines. Pour exemples nous citerons la mise en place d'actions de formations concernant les sécurités incendies, les manipulations de produits dangereux, les habilitations électriques...

3.4.5.3 Évolutions du positionnement des différents métiers par rapport au marché des rémunérations

Comme nous nous l'avons vu plus haut, le poids croissant de la masse salariale dans l'ensemble des charges supportées par l'entreprise impose un management rigoureux, cohérent et place la gestion des salaires au premier plan des préoccupations.

Dans un même temps, pour faire venir et rester les meilleurs candidats, le salaire proposé, s'il n'est pas le seul et unique critère de décision des salariés en postes ou des salariés reste un élément de décision important.

La «démarche-compétences», dans sa conception générale, prend en compte le facteur de la compétitivité de la rémunération et permet dès lors, et avec l'appui des référentiels de compétence de proposer un cadre de travail d'analyse stratégique évolutif divisé en deux parties.

La première s'attache à l'évolution et à la cohérence des salaires internes tandis que le second s'intéresse au marché externe des rémunérations pour un secteur d'activité donné et pour des postes similaires ou équivalents en termes de contributions, de connaissances et de compétences.

Dans cette perspective, et en fonction du suivi et de l'évolution interne des compétences et des métiers, il devient très facile de rationaliser en les comparant les différentes contributions et ainsi de

les adapter aussi bien en interne qu'au niveau externe.

3.4.5.4 Négociation avec les partenaires sociaux

Enfin, parmi les obligations légales auxquelles sont tenues les entreprises, la consultation des différents partenaires sociaux est un pré requis. Pour cela, l'évolution attendue de la démarche sur le moyen terme jouera ainsi un rôle de facilitateur dans le dialogue social puisqu'elle pourra proposer un ensemble d'indicateurs de développement ainsi que des tableaux de bord concrets faisant état des actions engagées et de leurs niveaux de réalisation.

3.4.6 Perspectives d'évolution de la «démarche-compétences» au niveau du groupe

3.4.6.1 Assurer la cohérence interne des pratiques RH du groupe

Pour assurer le suivi de la démarche au niveau du groupe, une réunion annuelle consécutive à celle tenue dans les filiales est réalisée entre les différents responsables RH du groupe.

Cette réunion est comme nous l'avons vu au niveau de la filiale une occasion supplémentaire donnée aux différents acteurs RH pour échanger leurs expériences, proposer des actions communes d'amélioration, mais aussi permettre de faciliter les différents échanges inter filiales.

Le point annuel permet également d'optimiser la stratégie RH du groupe principalement en termes de besoins internes de recrutement (mobilité interne), en termes de besoins de formation (économies d'échelles), en termes de développement des compétences (détachement d'experts d'une filiale pour former des salariés d'une autre filiale).

En effet, dans une logique de groupe, comme nous avons pu le voir plus haut, et pour rendre plus efficace les interactions internes, chacune des filiales utilise les même outils et procédures RH, quel que soit le secteur d'activité ou encore la taille de la filiale.

Dans de telles conditions, il devient très simple à la Direction Générale, à la Direction Ressources Humaines du groupe et enfin aux différents acteurs de celle-ci d'avoir un champ de vision élargi et de jouer un rôle de facilitateur lorsque cela est possible.

3.5 Phase opérationnelle de la recherche

3.5.1 Obtention des autorisations

En préambule de cette phase opérationnelle, nous avons tenu à rappeler que cette recherche n'aurait pu être réalisée sans l'obtention des autorisations nécessaires que nous avons obtenus à tous les niveaux du groupe, mais aussi de la filiale.

Pour cela, et compte tenu de la forte compétition qui existe dans le secteur industriel, les différentes directions que nous avons rencontrées, bien qu'elles ne soient pas réticentes sur le principe, ont été très difficiles à convaincre.

Ce n'est qu'au terme de huit mois de rencontres et d'après négociation que nous avons finalement réussi à convaincre la direction RH du groupe, puis la direction de la filiale S.C.S. et que nous avons obtenus le passeport pour notre recherche.

3.5.2 Les outils de mesure de la variable modératrice

Pour identifier la stratégie d'affaire de S.C.S., nous réaliserons dans un premier temps des entretiens semi directif auprès des cadres dirigeants de la filiale S.C.S (RH, Marketing, Production, Administratif et financier) ainsi que les deux représentants syndicaux de la filiale.

Les entretiens sur laquelle se base notre analyse de la stratégie d'affaires couvriront quatorze des principales ressources stratégiques répertoriées dans la littérature de la stratégie d'affaires selon Miles et Snow (1984). Ces informations seront formalisées dans un questionnaire que chaque répondant remettra à la fin de l'entretien. Pour chacune de ses ressources, nous avons distingué cinq différents niveaux de représentation par rapport à la concurrence directe allant de pas du tout représentée à fortement représentée selon l'échelle de Lickert.

Pour les besoins cette analyse, et afin de limiter nos erreurs de représentation, nous contrôlerons dans un premier temps la normalité des résultats obtenus sur l'ensemble des sous variables par la méthode du coefficient d'asymétrie et d'aplatissement (Skewness et Kurtosis). Pour nous assurer de la représentation des résultats au niveau de la filiale, nous étudierons ensuite les tendances obtenues par les cadres de direction avec celles qui sont obtenues par les deux représentants syndicaux. Cette étude nous a amené à formaliser une hypothèse intermédiaire :

H0= Il n'existe pas de différence statistique significative entre les tendances déterminées en terme de stratégie d'affaire par les cadres de directions et les représentants syndicaux.

H1= Il existe une forte différence statistique entre les tendance déterminées en terme de stratégie d'affaire par les cadres de directions et les représentants syndicaux.

La validation de cette sous hypothèse nous permettra alors de déterminer la significativité des résultats obtenus par l'étude du Test T., mais aussi de déterminer pour chaque sous variable d'affaires une tendance de représentation en la comparant au model théorique ci dessous que nous avons adapté de celui de Miles et Snow.

Enfin pour déterminer notre modèle d'affaires, nous ferons glisser les principales tendances obtenues et nous les comparerons avec la grille d'interprétation de Miles et Snow présentée dans la figure 9.

3.5.3 Les outils de mesure de la variable indépendante

Pour mesurer le niveau d'implantation des pratiques RH qui était en vigueur en 2001 nous étudierons les résultats d'une étude réalisée par la direction du groupe Air Liquide à cette période. Cette étude a pris la forme d'un entretien semi directif et a été complétée par la distribution d'un questionnaire auprès des cadres de direction et des représentants syndicaux de la filiale de S.C.S.

Pour mesurer le niveau d'implantation des pratiques RH en vigueur en 2004 nous procèderons en deux étapes. La première consistera en la reprise du support de 2001 pour réaliser la même étude auprès des cadres de direction et des représentants syndicaux. La seconde consistera en une étude à l'échelle de la filiale au travers d'un questionnaire qui sera distribué à l'ensemble des salariés de celle-ci selon l'échelle de Lickert allant de 1 à 5 (1= pas du tout implantée ; 5= fortement implantée). Cette étude couvrira les principaux indicateurs liés aux pratiques émergeantes en RH.

Pour les besoins cette analyse, et afin de limiter nos erreurs de représentation, nous contrôlerons comme pour la stratégie d'affaires dans un premier temps la normalité des résultats obtenus sur l'ensemble des sous variables par la méthode du coefficient d'asymétrie et d'aplatissement (Skewness et Kurtosis).

Pour nous assurer de la représentation des résultats au niveau de la filiale, nous étudierons ensuite les tendances mises en évidences par les cadres et par les salariés.

Pour les besoins de notre analyse intermédiaire et dans les mêmes principes que notre analyse de la stratégie d'affaires, nous contrôlerons dans un premier temps la normalité des variables étudiées qui composent la représentation des pratiques de GRH dans la filiale par la méthode du coefficient d'asymétrie et d'aplatissement (Skewness et kurtosis).

Pour nous assurer de la significativité de la relation supposée existante entre la perception du niveau de représentation des cadres et de celle des représentants salariés, nous avons déterminés deux sous hypothèses :

H0= Il n'existe pas de différence statistique significative entre les tendances déterminées en terme de représentation de l'implantation des pratiques de GRH par les cadres de direction et les salariés.

H1= Il existe une forte différence statistique entre les tendance déterminées en terme de stratégie d'affaire par les cadres de direction et les salariés.

En fonction de la cohérence des deux représentations, et en fonction des résultats obtenus, nous en déduirons notre niveau global de représentation. Pour cela nous nous servirons des estimations empiriques de Segev (1989), et du tableau théorique d'Arthur présenté dans la figure 10.

Enfin, nous comparerons l'évolution des résultats relevés entre l'année 2001 et 2004.

3.5.4 Les outils de mesure de la variable dépendante

3.5.3.1 Les outils de mesure de la performance organisationnelle

Pour mesurer la performance organisationnelle, nous transmettrons les différents indices relatifs à la performance définis ci-dessous dans un document formel aux 8 cadres de direction.

Variable.	Sous-variable.	Opérationnalisation.
Productivité au travail	Calcul de l'écart des effectifs : heures effectives travaillées / heures théoriques de travail	
Mobilisation des employés	Taux de rotation des employés : (nombre de départs volontaires / nombre moyen d'employés réguliers * 100) Taux d'absentéisme : (nombre de jours travaillés / nombre de jours qui auraient dû être payés)	
Développement des employés	Excédent du taux de la masse salariale consacrée à la formation : (taux de la masse salariale consacrée à la formation - taux prescrit par les règles légales) Effort de formation : (nombre d'heures de formation par année / nombre moyen d'employés) Degré de transfert des apprentissages : (suivi qualitatif de la pertinence et de l'intérêt de l'employé pour la formation à laquelle il a participé)	
Climat de travail.	Questionnaire de satisfaction au travail Questionnaire implication organisationnelle	

Tableau 34 : Mesure de la performance organisationnelle interne

Pour la mesure du climat de travail, comme pour les pratiques de GRH, nous prendrons le soin de compléter ces informations, en transmettant aux salariés un questionnaire avec des questions portant sur leur satisfaction (en adaptant le questionnaire de Larouche (1975) par rapport à un ensemble

d'aspects de leur travail, en fonction des sept dimensions de pratiques de GRH selon l'échelle de Lickert.

3.5.3.2 Les outils de mesure de la rentabilité financière

Pour mesurer la rentabilité financière, nous transmettrons les différents indices relatifs à la performance organisationnelle définis ci-dessous dans un document formel à la direction financière ainsi qu'à la direction des ressources humaines concernant les années 2001 à 2004.

Variable	Sous-variable	Opérationnalisation
	Le rendement sur capital investi (R.C.I) : $(\text{Bénéfice net} + \text{impôt} + \text{intérêts}) / \text{actif total} * 100$	
Rentabilité financière		Marge de bénéfice net : $(\text{Bénéfice net} / \text{revenus nets}) * 100$

Tableau 35 : Mesure de la rentabilité financière

3.5.3.3 Mesure de la satisfaction du client

Pour mesurer la fidélisation de la clientèle et son évolution, nous calculerons pour chaque année (de 1999 à 2004), l'évolution du pourcentage d'augmentations du volume de commandes. Pour distinguer les principaux avantages concurrentiels de la filiale du point de vue du client nous procèderons à l'étude des analyses de satisfaction réalisées chaque année par la filiale.

Variable.	Sous-variable.	Opérationnalisation.
	Le degré de fidélisation de la clientèle et son évolution (évolution du pourcentage d'augmentations du volume de commandes).	
Satisfaction de la clientèle	Les principaux avantages concurrentiels de la filiale du point de vue du client (analyse de satisfaction).	

Tableau 36 : Mesure de la satisfaction de la clientèle

3.5.5 Les outils de mesure des variables de contrôle

Pour mesurer les deux premières variables qui font directement référence à la taille de l'entreprise, et qui sont comme nous l'avons vu plus haut, le nombre de travailleurs réguliers et l'actif global de l'entreprise en millions d'euros, il suffira de récolter ces informations auprès des services en même temps que lors de la récolte des indices relatifs à la performance organisationnelle.

En revanche et en ce qui concerne la présence syndicale, nous utiliserons une approche dichotomique pour mesurer cette variable (1/présence de syndicats ; 0/absence de syndicats)

3.5.6 Les outils d'analyse et de mesure des hypothèses

3.5.5.1 Validation des résultats de l'hypothèse première

Pour mesurer notre hypothèse première, nous procèderons à une analyse comparative de l'évolution des niveaux d'implantations des pratiques RH dans la filiale entre 2001 et 2004. Rappelons que l'année 2001 correspond au début du projet de mise en œuvre et de déploiement de la «démarche-compétences» tandis que l'année 2004 correspond à l'année de sa finalisation réelle.

L'analyse de la signification des écarts entre les moyennes des deux années étudiées nous permettra alors de procéder à la validation de notre hypothèse 1 ou de notre hypothèse nulle.

Remarque : Dans un premier temps, nous prendrons le soin d'étudier la signification des variances par le biais du test de Levène.

3.5.5.2 Validation des résultats de l'hypothèse seconde

Pour valider notre hypothèse seconde, nous procèderons à une étude de la corrélation portant sur l'évolution et la signification de la performance organisationnelle représentée par notre variable dépendante sur une période de cinq années. Pour cela nous avons choisi d'étudier la corrélation de Pearson

Cette analyse nous permettra alors de déterminer statistiquement l'influence réelle et sérieuse existante ou non de la «démarche-compétences» sur les principaux indicateurs de la performance organisationnelle de S.C.S que nous avons relevés.

3.5.7 Descriptif récapitulatif de la population concernée par notre étude

Dans un premier temps, nous rappellerons que nous n'avons pas procédé à un échantillonnage des salariés au préalable de notre recherche. En effet, et comme nous avons pu le signaler plus haut, celle étude porte sur l'ensemble de la population de la filiale S.C.S dont l'effectif de 199 salariés a été jugé suffisamment raisonnable pour une étude d'une telle amplitude.

		Hommes	Femmes	Total
Cadres	Cadres direction	7	1	8
	Cadres	74	3	77
	Sous Total Cadres	81	4	85
Employés	Ouvriés	50	9	59
	Agents de Maîtrise	40	15	55
	Sous Total Employés	90	24	114
Total Salariés S.C.S.		171	28	199

Tableau 37 : Répartition de la population concernée par notre étude

3.5.8 Mise en place des pré-tests et réalisation des ajustements

Chaque questionnaire a fait l'objet de deux pré-tests qui ont été mis en œuvre et distribués à 10 salariés volontaires officiant au siège du groupe Air Liquide Welding. Ces pré-tests nous ont permis de procéder à plusieurs ajustements qui se sont avérés nécessaires lors de la réalisation de ceux-ci par les répondants et ainsi de favoriser leurs simplicité et leur facilité de compréhension.

3.5.9 Administration des questionnaires

L'administration des questionnaires a constitué une étape importante dans le déroulement de notre étude. Parmi les précautions prises pour obtenir un niveau de qualité maximal des informations collectées lors de l'administration des questionnaires, nous avons pris la décision d'être systématiquement présent pour éviter les confusions ou éventuelles perceptions ambiguës des répondants.

De plus, précisons que chaque questionnaire était accompagné d'une enveloppe anonyme qui a été remise par les salariés à la fin de la formation organisée sur la «démarche-compétences» aux chercheurs qui étaient sur place pour accompagner cette administration.

3.5.10 Descriptif récapitulatif du taux de participation réel de la population étudiée

Comme nous pouvons le constater dans le tableau ci dessous, notre étude a pu bénéficier d'un fort taux de participation de l'ensemble du personnel de la filiale. En effet, le pourcentage des salariés ayant répondu à notre questionnaire s'échelonne entre 93 et 100%. Nous apporterons trois points explicatifs à cette forte mobilisation des salariés qui permet à notre étude d'être représentative au niveau de la filiale.

Dans un premier temps, nous avons pris le soin de regrouper l'ensemble des questionnaires destinés aux salariés sur un seul et même support que nous leurs avons distribués le même jour.

Dans un second temps, et pour optimiser leur participation, nous avons pris la décision de distribuer le questionnaire aux salariés lors de la formation qu'ils ont eu sur la «démarche-compétences». Cette subtilité qui pourrait paraître anodine a été comme nous avons pu nous en apercevoir très efficace. En effet, distribuer le questionnaire lors de cette formation sur la «démarche-compétences» (qui a été effectuée sur les heures de travail des salariés et qui était bien entendu obligatoire) nous a permis de nous assurer la participation de l'ensemble des salariés présents, mais aussi et surtout de clarifier dans un même temps et d'une même voix les objectifs de celle-ci.

Enfin, pour motiver les plus indécis, nous avons également assuré chacun d'entre eux que les résultats de cette enquête feraient l'objet d'une analyse et de discussions approfondies en vue de l'amélioration des points faibles relevés.

Rappelons également que lors de la distribution des questionnaires, trois formateurs étaient présents et ont ainsi pu renseigner les salariés en leurs apportant toutes les précisions nécessaires.

Méthode de recueil des données	Cible				Réalisé				Total	
	Salariés cadres		Salariés non cadres		Salariés cadres		Salariés non cadres			
	Cadres direction	Cadres	Salariés	Représentants S.	Cadres direction	Cadres	Salariés	Représentants S.		
Stratégie d'affaires	Entrevue + questionnaire	8	1	1	2	100%	8	1	2 100%	
Evaluation des pratiques de GRH	Entretien semi directif	3	1	1	2	100%	3	1	2 100%	
Evaluation de la performance organisationnelle	Questionnaire	3	77	112	2	93%	3	77	99 93%	
Evaluation du climat de travail	Tableaux de données à remplir	6				100%			100%	
	Questionnaire satisfaction	6	77	112	2	93%	6	77	99 93%	
	Questionnaire implication	6	77	112	2	93%	6	77	99 93%	

Tableau 38 : Répartition du taux de participation général à notre enquête

Chapitre 4 : Présentation des résultats de notre recherche

4.1 Rappels des objectifs spécifiques de l'étude de cas

4.1.1 Hypothèse première : La mise en place de la «démarche-compétences» a permis de développer le niveau d'implantation des pratiques de Ressources Humaines dans la filiale S.C.S.

Hypothèse nulle : la mise en œuvre de la «démarche-compétences» n'a pas permis de développer le niveau d'implantation des pratiques de Ressources Humaines dans la filiale S.C.S.

4.1.2 Hypothèse seconde : Le niveau d'implantation des pratiques de RH a permis de développer la performance organisationnelle de la filiale

Hypothèse nulle : Le niveau d'implantation des pratiques de RH n'a pas permis de développer la performance organisationnelle de la filiale.

4.2 Analyse intermédiaire des variables

4.2.1 La variable modératrice : la stratégie d'affaires

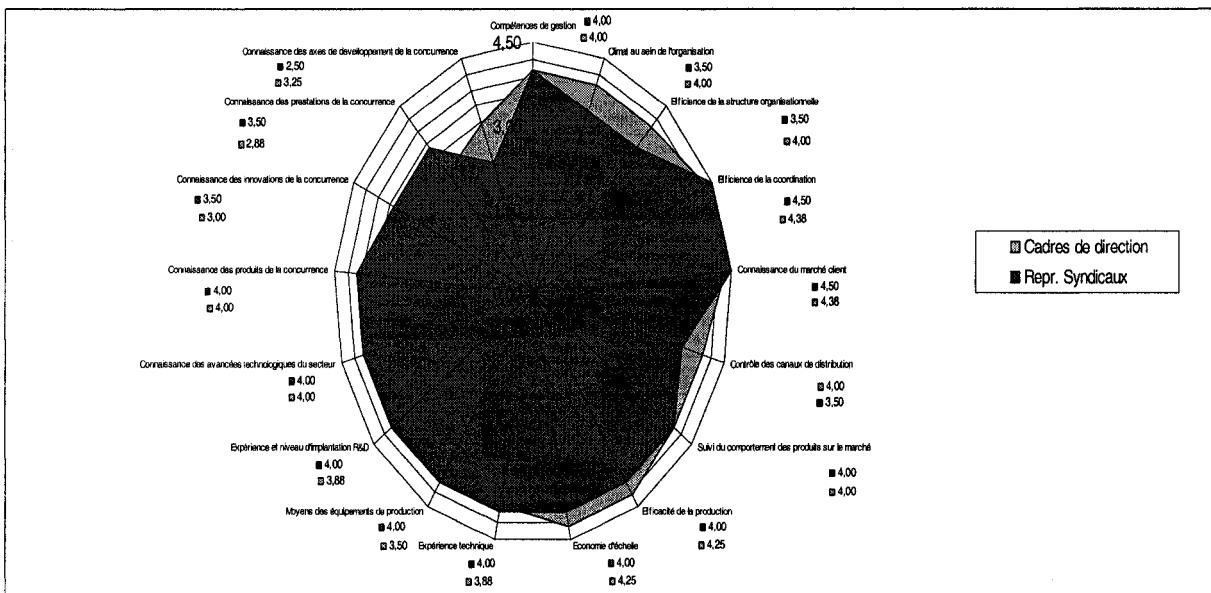


Tableau 39 : Toile de comparaison du niveau de représentation de la stratégie d'affaires (cadres / repr. Syndicaux)

4.2.1.1 Normalité

Comme nous pouvons l'observer sur le tableau d'analyse présenté en annexe 1.3.1.1, les différentes variables peuvent être considérées comme suivant une loi normale. En effet, pour chacune d'entre elles, le coefficient d'asymétrie (Skewness) est inférieur à un, et le coefficient d'aplatissement (Kurtosis) est inférieur à 1.5.

4.2.1.2 Test T

Le seuil de signification est l'erreur alpha, soit la probabilité ou le risque de commettre une erreur en déclarant qu'il existe une différence entre les deux groupes étudiés (Cadres de direction Vs Représentants syndicaux).

Comme nous pouvons l'observer sur le tableau d'analyse présenté en annexe 1.3.1.2, le seuil de signification est supérieur à 0,05 dans l'ensemble des variables étudiées. Nous acceptons dès lors l'hypothèse nulle et pouvons dès à présent en conclure qu'il n'y a pas de différences significatives entre les deux groupes.

Le fait qu'il n'y ait pas de différence significative entre la perception des deux groupes étudiés nous permet alors de déterminer une représentation moyenne fiable des résultats dans le graphique ci-dessous :

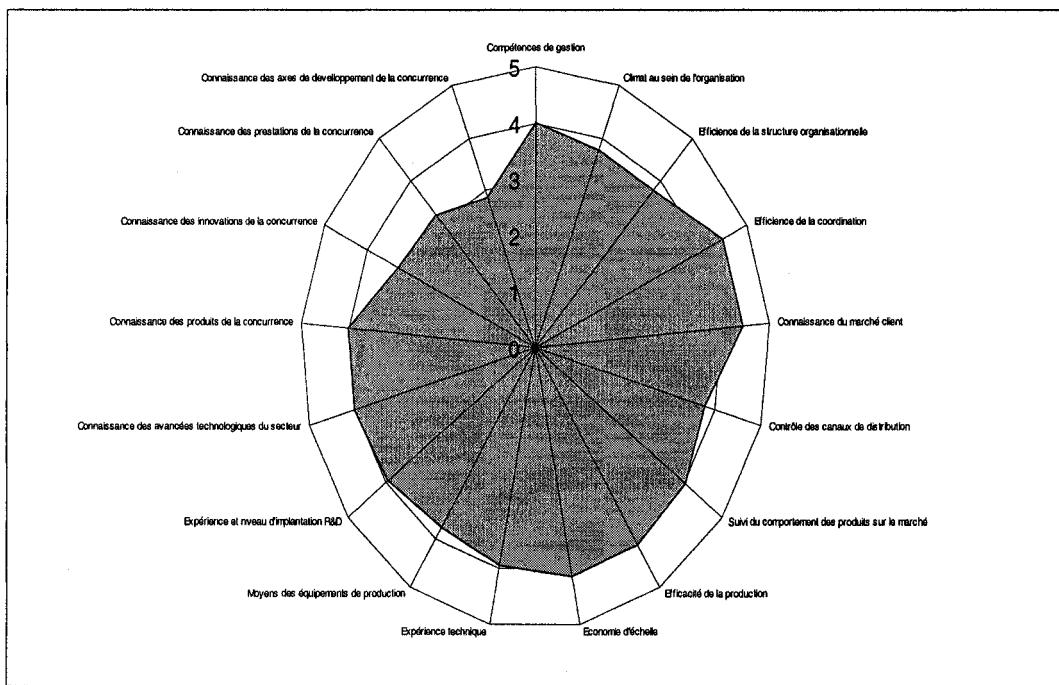


Tableau 40 : Représentation moyenne de la perception de la stratégie d'affaires (cadres / représentants syndicaux)

4.2.1.3 Stratégie d'affaires retenue

Pour les besoins de notre étude et nous permettre de comparer nos résultats avec le tableau théorique des stratégies d'affaires que nous avons présentées dans le 3^e chapitre, nous avons transposé les moyennes en trois niveaux : de 0 à 1.4 pour un niveau faible, de 1.5 à 3.4 pour un niveau moyen et enfin de 3.5 à 5 pour un niveau fort.

À la lumière des résultats intermédiaires présentés en annexe 1.3.3.1, la stratégie d'affaire dominante de la filiale S.C.S. semble être prospective.

En effet, il apparaît que bien que la filiale n'ait pas encore une excellente connaissance de la veille concurrentielle en termes de prestations et d'innovations, S.C.S semble néanmoins prendre des risques de développement pour saisir les opportunités avant les autres tout en possédant encore peu d'informations sur sa concurrence directe.

Cette stratégie semble permettre à la filiale de développer de nouveaux produits et de les lancer sur le marché beaucoup plus rapidement que ses concurrents qui semblent adopter une position plus attentiste. La filiale, et comme nous le montre la figure 40, s'appuie sur une excellente maîtrise des ressources techniques, organisationnelles et marketing se qui lui laisse la possibilité de prendre plus facilement des risques dans la mise en marché de nouveaux produits.

Remarque : Il est important de noter que l'appartenance de la filiale au groupe Air Liquide dans une structure de type divisionnalisé est un avantage tout particulier qui lui permet de situer sa stratégie d'affaires à un tel niveau. En effet, son appartenance à un groupe international de premier plan lui permet de bénéficier de l'ensemble des infrastructures du groupe en termes de recherche et développement et innovations technologiques, en termes de partenariats stratégiques avec les clients du groupe, de réseaux de distributions mais aussi en termes d'expérience organisationnelle comme la mise en commun de la maîtrise des processus internes et externes.

4.2.2 Les variables indépendantes : les pratiques RH

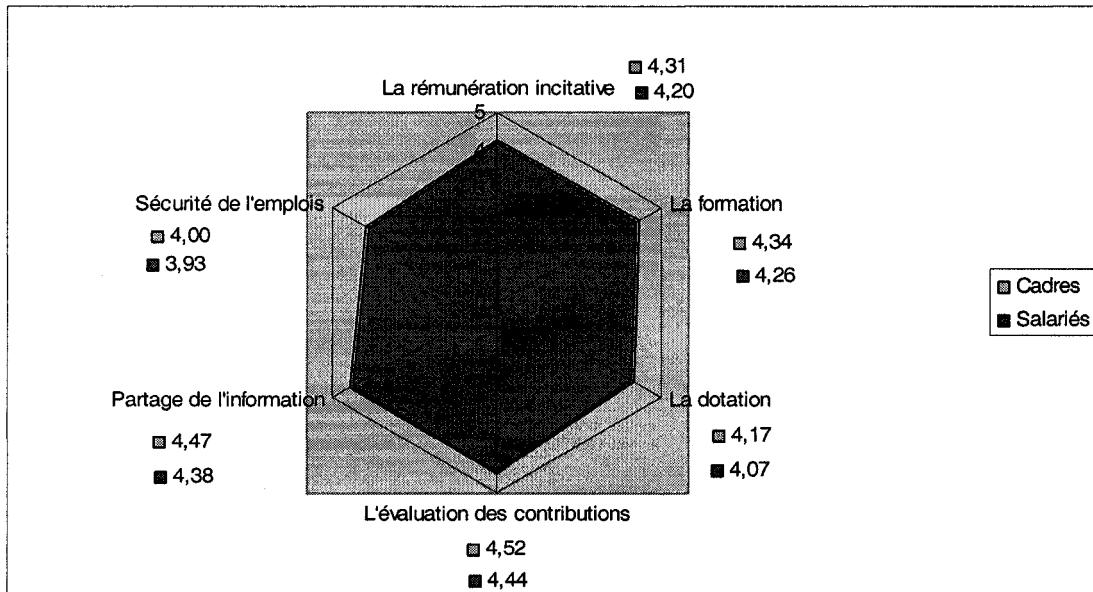


Tableau 41 : Toile de comparaison du niveau de représentation des pratiques RH (cadres / salariés)

4.2.2.1 La normalité des variables indépendantes : tableaux et résultats

Comme nous pouvons l'observer en annexe 1.3.2.1, les différentes variables peuvent être considérées comme suivant une loi normale. En effet, pour chacune d'entre elles, le coefficient d'asymétrie (Skewness) est inférieur à un, et le coefficient d'aplatissement (Kurtosis) est inférieur à 1,5.

4.2.2.2 Le test de comparaison des moyennes T (cadres salariés)

Le seuil de signification est l'erreur alpha, soit la probabilité ou le risque de commettre une erreur en déclarant qu'il existe une différence entre les deux groupes étudiés (Cadres Vs Salariés).

Comme nous pouvons le constater en annexe 13.2.2, le seuil de signification est supérieur à 0,05 dans l'ensemble des variables étudiées. Nous acceptons dès lors l'hypothèse nulle et pouvons dès à présent en conclure qu'il n'y a pas de différences significatives entre la perception deux groupes.

Le fait qu'il n'y ait pas de différence significative entre la perception des deux groupes étudiés nous permet alors de déterminer une représentation moyenne fiable des résultats dans le graphique ci-dessous :

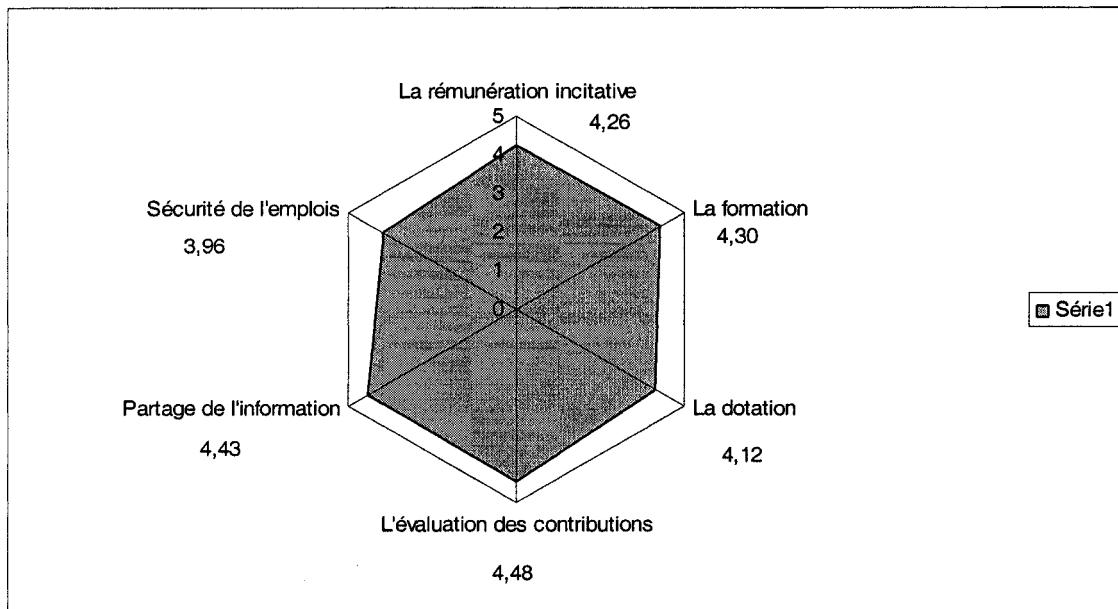


Tableau 42 : Représentation moyenne de la perception d'implantation des pratiques RH

4.2.2.4 Niveau d'implantation des pratiques RH retenu et évolution entre 2001 et 2004

4.2.2.4.1 Niveau d'implantation des pratiques RH retenu

A la lumière des résultats que nous avons présentés en annexe 1.3.2.4, il apparaît que le système d'implantation RH qui est le plus représentatif au sein de la filiale S.C.S. soit le système d'engagement.

En effet, la tendance générale fait état d'une forte représentation des différentes pratiques RH au sein de S.C.S. Les moyennes des réponses s'échelonnent entre 3.67 et 4.63 soit une implantation significative de celle ci, pour une moyenne de perception globale de 4.25. C'est un résultat encourageant pour le groupe et pour la société qui ont beaucoup investi dans le développement des pratiques RH depuis ces dernières années pour revaloriser cette fonction et les moyens de celle-ci.

Dans une approche plus qualitative, on remarque que l'indice moyen qui représente le niveau de sécurité face à l'emploi est très nettement inférieur aux autres indices.

Plusieurs raisons peuvent expliquer le scepticisme des salariés de S.C.S. sur ce point. Le contexte économique français morose, les très fortes contraintes fiscales qui y sont attachées, la compétitivité des pays d'Europe de l'est ainsi que ceux d'Asie comme l'inde qui ont des coûts de mants d'œuvre nettement moins importants qu'en France en sont quelques exemples...

De plus, les récents effets d'annonce de plusieurs grands groupes de délocaliser leurs centres de production dans ses mêmes pays y sont pour beaucoup. Cette stratégie semble permettre à la filiale de développer de nouveaux produits et de les lancer sur le marché beaucoup plus rapidement que ses concurrents qui semblent adopter une position plus attentiste.

La filiale, et comme nous le montre la figure, s'appuie sur une excellent maîtrise des ressources techniques, organisationnelles et marketing se qui lui laisse la possibilité de prendre plus facilement des risques dans la mise en marché de nouveaux produits.

Remarque : Il est important de noter que l'appartenance de la filiale au groupe Air Liquide dans une structure de type divisionnalisé est un avantage tout particulier qui lui permet de situer sa stratégie d'affaires à un tel niveau.

En effet, son appartenance à un groupe international de premier plan lui permet de bénéficier de l'ensemble des infrastructures du groupe en termes de recherche et développement et innovations technologiques, en termes de partenariats stratégiques avec les clients du groupe, de réseaux de distributions mais aussi en termes d'expérience organisationnelle comme la mise en commun de la maîtrise des processus internes et externes.

4.2.2.4.2 Évolution du niveau d'implantation des pratiques RH

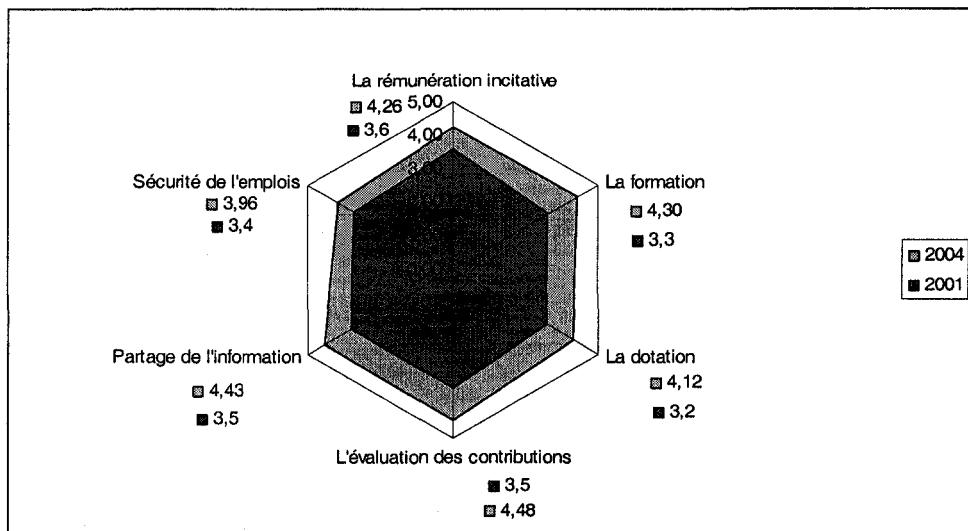


Tableau 43 : Graphique représentatif de l'évolution du niveau d'implantation des pratiques RH entre 2001 et 2004

En ce qui concerne l'implantation de ces mêmes pratiques dans le temps, nous pouvons nous apercevoir avec le graphique présenté ci haut, de l'évolution générale significative du niveau d'implantation des différentes pratiques RH entre l'année 2001 et l'année 2004.

Si l'on se réfère à notre système théorique des niveaux d'implantation, on peut comparer le niveau de 2000 à une représentation équivalente au système théorique intermédiaire avec une représentation moyenne de 2.5 /5 des principales variables et le niveau de 2004 à un système théorique d'engagement avec une moyenne générale de 4.25/5.

4.2.3 Les variables dépendantes: la performance organisationnelle

4.2.3.1 La mesure quantitative de la performance organisationnelle

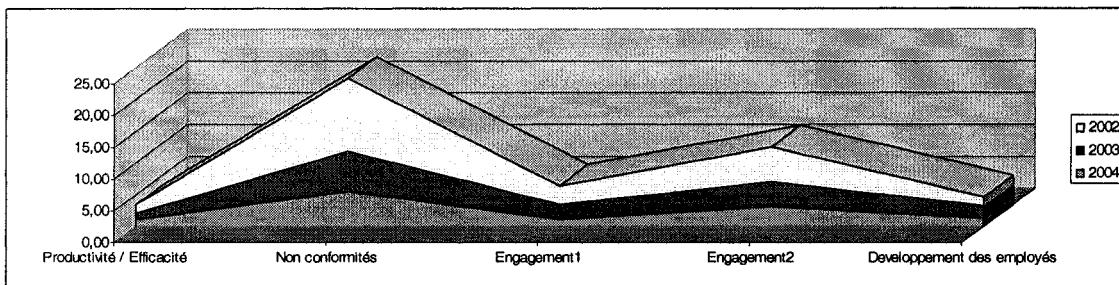


Tableau 44 : Évolution des indicateurs liés à la performance organisationnelle entre 2002 et 2004

Pour mettre en valeurs les évolutions constatées sur les trois années qui font suite à l'implantation de la «démarche-compétences», nous avons trouvé important de rappeler les ratios des deux années précédentes.

Lors d'une première lecture des résultats présentés en annexe 1.3.3.1, nous remarquons l'évolution significative de l'ensemble des indicateurs étudiés. Dans une seconde lecture, nous nous attacherons à étudier particulièrement les résultats concernant l'année 2004 pour chacun des indicateurs relevés.

En termes de productivité, on constate que les salariés ainsi que le personnel d'encadrement de S.C.S ont atteint un niveau de rendement très élevé. Malgré un accroissement des affaires en 2004, les ratios TR/TA qui font référence à la productivité ont nettement diminué (augmentation de la productivité). C'est une nouvelle particulièrement encourageante pour l'ensemble des salariés en terme de réalisation d'objectifs alloués pour l'ensemble de la filiale.

Dans le domaine de l'engagement des salariés les indicateurs sont ici aussi encourageants dans la mesure où les départs volontaires ainsi que l'absentéisme sont en nette régression. En nous basant sur une récente étude de l'Association Nationale des Directeurs et des Cadres de la fonction Personnel portant sur l'absentéisme en milieux industriel, force est de constater que ces résultats sont très nettement inférieurs à la moyenne de ce secteur qui était de 7.57 en 2003.

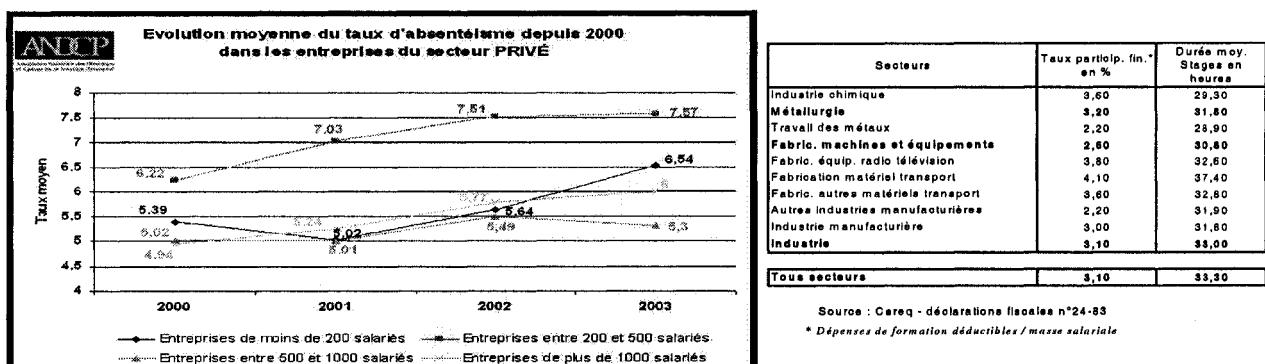


Tableau 45 : Évolution sectorielle de l'absentéisme en France

En ce qui concerne l'effort réalisé par la société en termes de développement des employés, on remarque également une très nette progression des indicateurs relatifs à l'effort de formation. Que cela au niveau du nombre de formations dispensées aussi bien qu'au niveau du nombre d'heures de formations mis à la disposition des salariés. Rappelons que le ratio légal pour l'année 2004 de 1.6% de la masse salariale et que le ratio moyen comme nous pouvons le voir dans le tableau ci-dessous pour les industrie métallurgiques est de 3.20% contre 4.10% pour S.C.S.

4.2.3.2 La mesure qualitative de la performance organisationnelle : le climat de travail (satisfaction et implication)

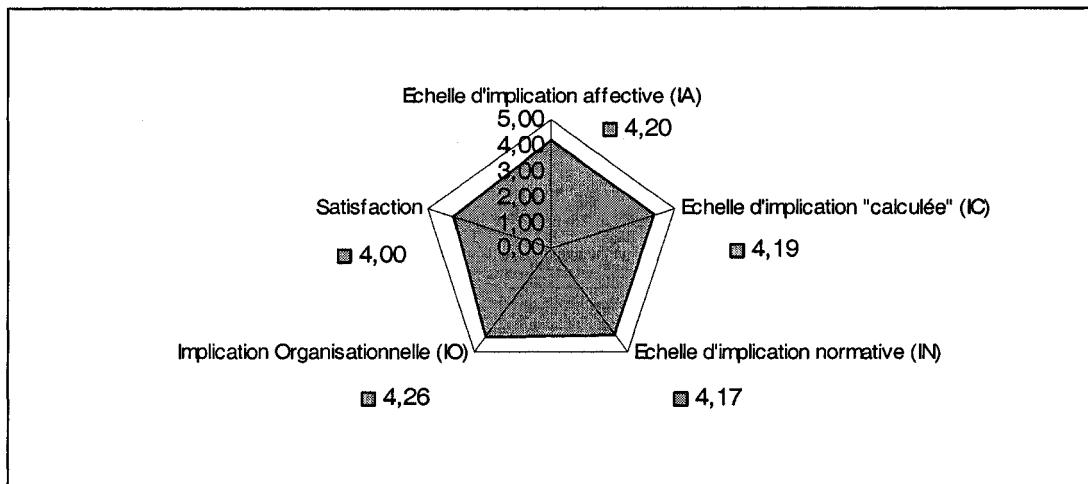


Tableau 46 : Toile de représentation de la performance organisationnelle en termes de climat de travail

Comme nous pouvons le constater à la lecture des tableaux présentés en annexe 1.3.3.2, les salariés semblent confirmer à travers les résultats des deux questionnaires le sentiment général qui ressort de toutes les entrevues avec les managers et de nos observations sur le terrain, dans lesquelles de forts liens affectifs lient les salariés de S.C.S. à leur entreprise qui travaillent avec un haut niveau de satisfaction.

La mesure de la perception du niveau de satisfaction et d'implication organisationnelle des salariés de S.C.S. est forte au sein de S.C.S et est représentée sur une moyenne générale de 4.18 pour la satisfaction et de 4.2 pour l'implication.

Celles-ci sont d'autant plus forte et importante qu'elles semblent reposer sur une confiance mutuelle et un partage des valeurs fondatrices et des impulsions du changement dans un échange donnant-donnant. Il semble en effet que plus de 55% d'entre eux, partagent et croient en les valeurs véhiculées par la société et le groupe et s'estiment non seulement fier mais également satisfaits d'en faire parti.

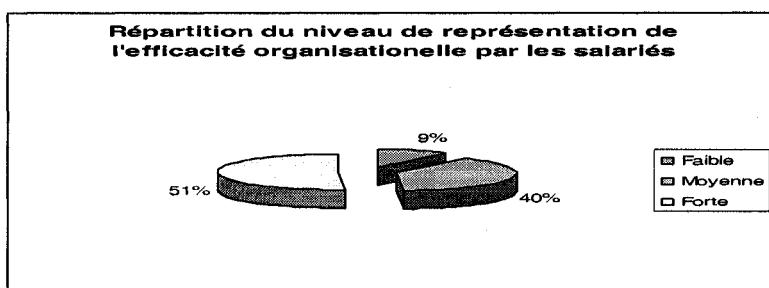


Tableau 47 : Répartition de la représentation des niveaux de performance organisationnelle par les salariés

4.2.3.3 La rentabilité financière

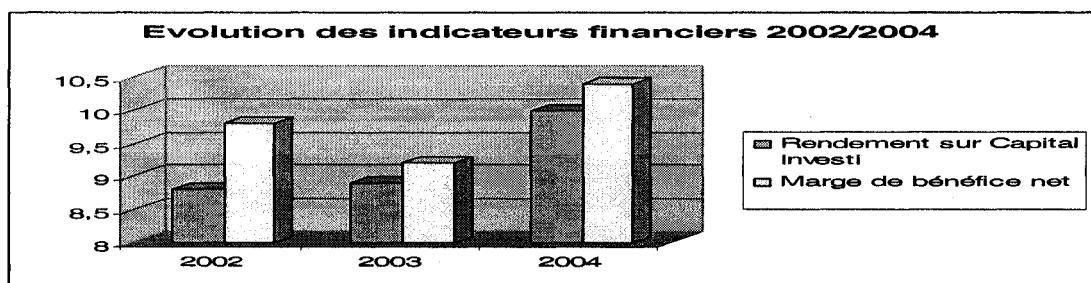


Tableau 48 : Évolution des indicateurs financiers entre 2002 et 2004

En étudiant la progression des indicateurs financiers présentés en annexe 1.3.3.3, on s'aperçoit d'une évolution sensible entre l'année 2002 et 2004. Malgré une perte de vitesse en 2003 qui correspond à un ralentissement mondial de l'investissement des grandes entreprises ainsi qu'à la chute du dollar.

Pour expliquer cette perte provisoire de rentabilité, nous rapprocherons le rééquilibrage de la politique de prix du groupe. En effet, suite à de nombreuses études qui ont portées sur l'environnement concurrentiel de S.C.S et sur la satisfaction de ses clients, S.C.S. a choisi d'ajuster progressivement les prix de ses produits et de ses prestations pour maximiser le volume de ses ventes. Cette stratégie a semble-t-il portée ses fruits puisque dès l'année 2004, les ratios s'améliorent.

Notons qu'entre la fin de l'année 2002 jusqu'à aujourd'hui, les indices de qualité mis en œuvre indiquent une progression de la qualité interne de plus de 3 points et une diminution des insatisfactions des clients de presque 50%.

Dans un même point notons que la marge de bénéfice net a évolué pour se situer à 10.4% du C.A. Dans de telles conditions économiques, les résultats de S.C.S. sont « encourageants » selon les principaux managers interrogés.

4.2.3.4 La satisfaction du client

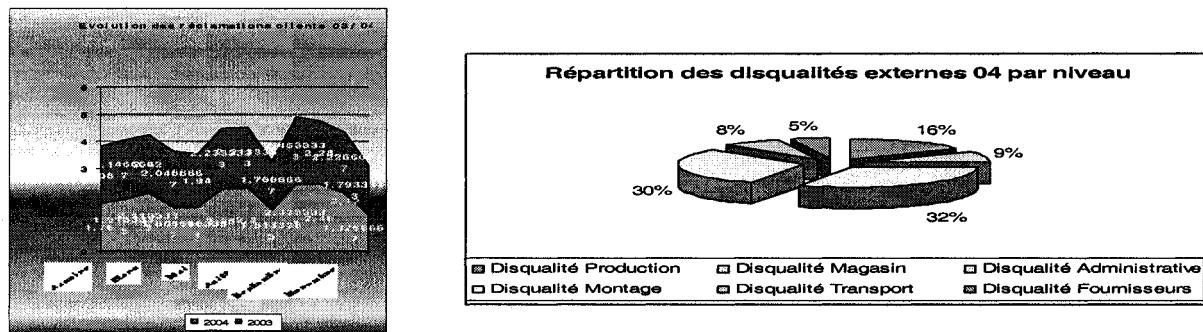


Tableau 49 : Évolution des réclamations clients entre 2003 et 2004 et répartition des disqualités

Comme nous pouvons le constater par le suivi quantitatif du niveau de l'évolution des réclamations, malgré un volume de commande supérieur, le niveau des réclamations a sensiblement diminué par rapport à l'année 2003. D'un point de vue qualitatif, suite à la dernière édition de l'enquête de satisfaction, quatre avantages stratégiques se sont distingués parmi les réponses des clients pour matérialiser l'avantage concurrentiel qui distingue S.C.S. de ses concurrents :

- 1/ La rapidité de l'intégration des innovations technologiques dans les propositions robotiques sur mesure qui sont faites aux clients. Elle permet de proposer aux clients des nouvelles solutions de plus en plus performantes et de plus en plus évolutives. La clientèle de S.C.S. semble reconnaître l'avantage technologique que constitue pour eux le support de technicien qualifiés pouvant leurs formaliser des recommandations techniques dans le but d'améliorer leur rentabilité.
- 2/ La prise en charge intégrale des structures robotiques commandées par le client de la prise de commande à l'installation chez le client. Cette prise en charge complète est un gage de sérieux pour les clients. Elle permet aux techniciens S.C.S. de régler les derniers détails d'installation et d'assurer le client que le robot est en parfait état de marche avant de partir.
- 3/ L'expertise des commerciaux et les interactions régulières avec des experts techniques spécialisés dans le cas de commandes spécifiques. Les clients se montrent convaincus par l'interface et les méthodes de travail par projets des équipes du bureau d'études et qui permettent d'intégrer au mieux les spécificités et les contraintes des clients.

4.2.4 Variables de contrôle(s)

4.2.4.1 Présentation des résultats

L'entreprise compte actuellement un total de 199 salariés pour un chiffre d'affaires moyen supérieur à 50 millions d'euros pour 2004.

La filiale S.C.S. compte deux principaux syndicats : F.O. et la C.F.D.T

4.3 Validation des hypothèses

4.3.1 Hypothèse première : la mise en œuvre de la «démarche-compétences» a contribué à développer le niveau d'implantation des pratiques de Ressources Humaines dans la filiale S.C.S.

Hypothèse nulle : La mise en œuvre de la «démarche-compétences» n'a pas contribué à développer le niveau d'implantation des pratiques de Ressources Humaines dans la filiale S.C.S.

Aux vues de nos résultats intermédiaires, les indicateurs liés aux pratiques de RH évoluent d'un système théorique intermédiaire d'implantation RH à un système théorique d'engagement.

Dans l'étude statistique du tableau présenté en annexe 1.3.4, le test de Levene présente une signification en terme d'égalité des variances supérieure à 60%. Dans un autre point, et en étudiant le test t pour l'égalité des moyennes, on s'aperçoit que la probabilité pour que les observations réalisées soient conformes à notre hypothèse nulle est de près de 1/1000.

Nous rejetons donc l'hypothèse nulle et validons notre Hypothèse première : Il y a eu une évolution significative du niveau d'implantation des pratiques de ressources humaines dans la filiale S.C.S. entre l'année 2001 et l'année 2004.

4.3.2 Hypothèse seconde : le niveau d'implantation des pratiques de RH a permis de développer la performance organisationnelle de la filiale

Hypothèse nulle : Le niveau d'implantation des pratiques de RH n'a pas permis de développer la performance organisationnelle de la filiale.

Dans l'étude statistique du tableau présenté en annexe 1.3.5, la corrélation de Pearson affiche des valeurs absolues proches de -1 et de 1.

On explique que les taux de productivité, de rotation, d'absentéisme, et de transfert d'apprentissage sont proches de -1 puisque ce sont des valeurs dont les ratios évoluent positivement pour la filiale en diminuant.

On explique que le taux d'excédent de la masse salariale est proche de 1 puisque c'est une valeur qui évolue positivement en augmentant. Ces évolutions positives sont confirmées par une signification de l'hypothèse nulle inférieure à 1% pour l'ensemble des taux étudiés.

Nous rejetons donc l'hypothèse nulle et validons notre Hypothèse seconde. L'évolution du niveau d'implantation des pratiques RH a permis de développer la performance organisationnelle de la filiale S.C.S.

Chapitre 5 : Conclusion générale

5.1. Conclusion

5.1.1 Discussion sur la méthodologie employée dans cette recherche

Cette recherche a été l'occasion pour moi de me familiariser avec les nombreux termes employés dans le jargon du chercheur RH, d'en saisir leurs nuances et quelquefois leurs contradictions. Le passage de la théorie à la pratique m'a permis de mieux comprendre l'importance de la rigueur dans les études préliminaires et les vertus de la méthodologie de la recherche. Elle m'a également sensibilisée sur les enjeux des relations humaines qui entourent tout projets d'envergures et qui sont essentielles dans leurs réussites.

À travers la proposition de présentation de ce mémoire, j'ai souhaité faire partager les apprentissages qui m'ont permis de progresser dans ma recherche. Pour cette raison j'ai tenté d'organiser chaque cycle d'apprentissage majeur en grands chapitres.

La phase préliminaire de cette recherche, m'a permis dans un premier temps de mieux appréhender en les distinguant, les nombreux courants théoriques dans la Gestion Stratégique des Ressources Humaines ainsi que de définir ma problématique de recherche et mes hypothèses. Cette étape a été l'occasion pour moi, face à la multitude des concepts employés dans la littérature de bien définir et de bien distinguer les contours des termes et des recherches sur lesquelles je souhaitais travailler afin de dissiper les différentes nuances pouvant interférer à leurs bonnes compréhensions. Cette phase sensible a bien sur également été l'occasion pour moi de m'initier à la modélisation et au développement des idées théoriques retenues ainsi qu'à la définition d'hypothèses dans un contexte

de recherche.

A suivi l'étude stratégique du groupe et de la filiale qui a été particulièrement enrichissante dans la mesure où j'ai obtenu le crédits, les appuis et la marge de manœuvre nécessaire pour faire une étude complète et non tronquée de l'environnement s'appuyant à la fois sur des entrevues qualitatives, mais également des données quantitatives (productions, financières et marketing). Tout au long de cette « investigation », j'ai pu progresser d'une connaissance partielle vers une connaissance approfondie de la filiale et sa culture d'entreprise en la situant dans son environnement interne et externe.

La phase opérationnelle m'a permis quant à elle de mieux appréhender les circonstances du déploiement de la démarche dans la filiale. Dans la même logique que dans la phase précédente, il a été important pour moi avant d'aller plus loin que la lecture partielle de la situation de la filiale et de bien saisir le contexte et les enjeux groupe/filiale qui ont conditionnés le déploiement de la «démarche-compétences». Dans cette phase, j'ai pu ainsi compléter mon investigation sur le terrain avec le support du support du personnel d'encadrement et des salariés qui ont contribués à me permettre de modéliser et d'analyser les différents outils de la «démarche-compétences», les conditions et les circonstances de son déploiement ainsi que la dichotomie et l'analyse détaillée de son activité interne.

Enfin, j'ai consacré la dernière partie de ce mémoire à la mesure de l'efficacité de la mise en œuvre de la «démarche-compétences» sur la performance organisationnelle de la filiale S.C.S et ses effets sur la perception des employés. Après avoir étudié la filiale, sa stratégie d'affaires, ses relations avec ses clients, fournisseurs et son groupe, son niveau d'implication des pratiques RH, et l'évolution de sa performance organisationnelle, j'ai logiquement voulu établir leurs relations et analyser les rapports existants ou non entre la «démarche-compétences», l'implication des salariés pour celle-ci et la performance organisationnelle.

5.1.2 Discussions sur les résultats obtenus et les facteurs qui y ont contribué

5.1.2.1 La «démarche-compétences» a contribué à développer le niveau d'implantation des pratiques RH

Comme nous avons pu le constater sur le terrain mais aussi par l'intermédiaire des entrevues réalisées avec les managers, les salariés, les responsables RH et de site, confirmé par notre étude statistique, la «démarche-compétences» a bien eu un effet positif sur le niveau d'implantation réel des pratiques RH dans la filiale S.C.S. Si l'on s'en réfère aux niveaux des représentations théoriques du niveau d'implication, celle-ci a évoluée d'un niveau intermédiaire à un niveau d'engagement qui se traduit par une forte représentation de l'ensemble des pratiques RH en toute cohérence.

Cette démarche exigeante a permis dans un premier temps à la filiale de recentrer sa politique RH au cœur de sa stratégie d'affaires en s'appuyant sur les outils et l'expérience du groupe dont elle fait partie. La mise en application de la «démarche-compétences» a permis au groupe de bénéficier d'indicateurs beaucoup plus précis et d'outils communs permettant des échanges particulièrement productifs et une réactivité accrue en termes de développement RH au niveau du groupe.

Dans la pratique ces outils ont pris la forme de réalisation d'études salariales groupe, de la mise en place d'un organigramme, de la finalisation de l'ensemble des emplois-types et processus-métiers de la filiale, de la réalisation des entretiens annuels d'évaluation à plus de 80% (contre 65% l'année précédente), de la tenue régulière des comités de formation en fonction des besoins dégagés lors des entretiens annuels, des actions de mobilité interne ou encore de communication avec la diffusion d'un journal d'entreprise, la mise en place d'un plan d'action compétences, mais aussi et surtout à la création de groupes de travail réguliers entre les différentes équipes de travail...

Au niveau des salariés, le fort taux d'engagement, a démontré un intérêt pour leur travail et pour l'organisation, et une disposition à y investir des efforts pour atteindre les objectifs qui leur sont fixés. Le niveau du climat de travail a été évalué positivement par les employés, et réfère en particulier à l'évaluation qu'ils se font de la direction, des produits offerts par l'organisation, de la rémunération et des conditions de travail. Le niveau de développement des employés a traduit une volonté profonde de développement des compétences et d'évolution.

Dans une analyse plus détaillée, on remarquera néanmoins l'influence de la dernière variable que nous avons choisie d'indexer à cette analyse : la sécurité de l'emploi. Plusieurs raisons peuvent expliquer le scepticisme des salariés de S.C.S. sur ce point. Le contexte économique français morose, les très fortes contraintes fiscales qui y sont attachées, la compétitivité des pays d'Europe de l'est ainsi que ceux d'Asie comme d'Inde qui ont des coûts de mains-d'œuvre nettement moins importants qu'en France en sont quelques exemples... De plus, les récents effets d'annonce de plusieurs grands groupes de délocaliser leurs centres de production dans ses mêmes pays y sont pour beaucoup.

Enfin, au niveau du groupe, ce déploiement effectif lui permet aujourd'hui d'optimiser sa stratégie RH dans de nombreux domaines. Dans celui de la mobilité, la mise en ligne sur l'intranet d'une page proposant des offres de mobilité au sein du groupe à permis à celui ci de pourvoir de nombreux postes stratégiques en interne et de diminuer par la même occasion ses frais de recrutement, tout en offrant des perspectives de développement aux salariés promus. Dans le domaine de la formation, des économies d'échelles ont étées obtenus à travers la négociation d'une enveloppe commune au niveau du groupe avec les prestataires de formations. Dans le domaine de la cohérence salariale, la lisibilité des études de rémunération et la réflexion liée à la rémunération de la performance contribuent à la compétitivité des salaires et des avantages qu'elle propose à ses salariés.

5.1.2.2 Le déploiement effectif de la «démarche-compétences» a permis de développer la performance organisationnelle de la filiale

La mise en place de la «démarche-compétences» au sein de S.C.S a contribué de manière significative à développer la performance organisationnelle de la filiale S.C.S.

Ce gain de performance s'est concrétisé comme nous avons pu le voir par une amélioration des résultats financiers, par une amélioration des ratios liés au développement de l'implication organisationnelle, de la productivité, de l'engagement des salariés mais aussi par celle de la satisfaction du client.

Pour réussir le pari de la performance S.C.S a su améliorer sa connaissance et sa maîtrise des processus internes et externes à travers leur matérialisation, la création de réflexion sur le développement des métiers, la mise en cohérence des priorités avec la définition d'objectifs concertés de développement sur le court, le moyen et le long terme. Dans cette recherche de performance, nous distinguerons deux principaux supports stratégiques. Le premier fait référence à la modélisation d'indicateurs permettant de mesurer en interne le positionnement et l'évolution d'indicateurs précis comme la stratégie d'affaires, le niveau d'implication des pratiques Rh, le niveau de performance organisationnelle. Le second support stratégique fait référence aux indicateurs sectoriels utilisés dans nos variables dépendantes qui permettent également à S.C.S. de se positionner par rapport à des moyennes nationales voir internationales. Dans la pratique, les principaux indicateurs relevés pour la filiale sur des ratios équivalents ont démontrés de fortes avancées comparativement aux autres industries du secteur.

Dans un autre point, ce développement effectif est la résultante de l'engagement de la filiale et du groupe qui ont su fédérer les différentes équipes de travail autours de la définition d'objectifs concrets réalisables et mettre en œuvre les moyens adaptés aux ambitions affichées. Les nombreuses formations liées au développement des RH ont permis d'assurer un relais de proximité cohérent avec les managers qui ont également contribué à dégager un climat de confiance et d'engagement pendant l'ensemble de la démarche. De même que les réelles perspectives de développement des compétences et d'évolution données aux salariés de S.C.S. ont su concrétiser leur implication et leur participation active au développement interne de l'organisation.

Ces constats qui ont découlés de notre étude recherche et des enseignements de la littérature stratégique m'ont sensibilisé sur le fait que si la "«démarche-compétences»" représente un enjeu stratégique pour accroître la performance des entreprises, elle doit s'accompagner de moyens cohérents et ne pas être uniquement centrée sur le corps managérial. Bien au contraire, elle doit faire l'objet d'une profonde réflexion qui implique les équipes de travail, suffisamment tôt dans le projet pour qu'elles y trouvent leur place et qu'elles contribuent à leurs succès! C'est la clé de voûte de notre recherche.

5.2 Limites de la recherche et perspectives d'évolutions

Une recherche basée sur une filiale d'un grand groupe peut s'ouvrir à la critique, dans le sens où les résultats semblent difficilement généralisables à l'ensemble du groupe Air Liquide. Bien qu'il soit impossible de réfuter ce fait, le petit échantillon utilisé lors de notre étude est compensé par une étude qualitative et quantitative rigoureuse reflétant fidèlement la réalité de la filiale.

Nous pouvons également avancer que cette recherche basée sur un type spécifique d'organisation comporte non seulement l'avantage de limiter les effets des variables exogènes (terrain d'étude homogène), mais aussi et surtout d'accroître notre compréhension de la relation particulière entre les pratiques RH et la performance de ce secteur spécialisé.

Le fait que nous n'ayons réalisé notre étude de cas que sur une seule filiale ne constitue en aucun cas une limite pour un étudiant désireux de réaliser une étude pragmatique sur une société dans une démarche de recherche empirique. De même que le professionnel RH chevronné pourra tirer profit des résultats de cette recherche ou tout du moins s'inspirer en l'adaptant de la méthodologie et des outils de mesure que nous avons utilisés pour notre recherche.

Cette recherche a été structurée de manière méthodologique et suffisamment souple pour s'adapter à de nombreuses problématiques. Lors de celle-ci nous avons fait appel à de nombreux concepts et outils de mesures émergeants dans les RH modernes facilement transposables. Il est intéressant de savoir que cette étude de cas pourrait très simplement devenir un indicateur au niveau d'un groupe industriel. Cela laisse alors un potentiel de recherche futur réel qui nous permettra alors d'élaborer une représentation fiable de l'influence de la mise en place de la «démarche-compétences» sur l'implication et la performance organisationnelle de celle-ci au niveau de l'ensemble de groupe.

Dans les limites d'une étude de plus grande ampleur, citons la nécessité d'un financement sérieux. Ce type d'étude à la fois qualitative puisqu'elle a fait l'objet d'une enquête de terrain et quantitative puisqu'elle s'appuie sur des instruments de mesures précis a été l'objet d'un travail sur le terrain de près de 6 mois. Généraliser une telle étude sur un regroupement modeste de quelques 15 ou 20 filiales

nécessite autant de chercheurs ou étudiants et professeurs chercheurs pendant autant de temps.

J'espère que ce travail pourra susciter l'intérêt et pourra servir pour un nouvel étudiant intéressé par le sujet dans ses recherches.

5.3 Considérations éthiques

Ce devis de recherche respecte les principes relatifs à la politique d'éthique en recherche (Résolution 381-CA-3298, 19 juin 1995), il a été réalisé en toute intégrité dans la démarche scientifique et a toujours respecté la propriété intellectuelle des auteurs dont il s'est inspiré. Chacun des auteurs est d'ailleurs scrupuleusement annoté tout au long de la dite recherche et présenté dans la bibliographie qui suit.

Annexes

1.1 Relevé des principaux métiers, missions et capacités clés de S.C.S.

1.1.1 Les principales unités et principaux services et métiers de S.C.S.

Unités	Service	Métiers
Unité de production flamme et Flux	Achats et approvisionnement flamme	Responsable achats et appro
		Assistante ordonnancement et approvisionnement
		Responsable industrialisation / méthodes
		Responsable ateliers production flamme et flux
		Opérateur de production flux
	Ateliers flamme et flux	Contrôleur flux
		Opérateur de production flamme
		Responsable des achats
		Assistante achats
		Responsable BE
Unité de production robotique	Bureau d'études	Chef de projets
		Techniciens BE
		Secrétaire assistante BE
		Responsable ligne de produits
		Responsable atelier montage robotique
	Montage	Monteur robotique
		Responsable logistique industrielle
		Assistant logistique industrielle (au cas où)
		Agent de conditionnement
		Agent d'exploitation / magasinier
Services partagés	Logistique industrielle	Opérateur (peintre et tôlerie)
		Responsable comptabilité analytique
		Comptable
		Assistante de comptabilité
		Directeur régional
	Ventes	Chef de secteur
		Responsable ventes
		Responsable procédés robotiques
		Vendeur technicien promotionnel
		Responsable centre d'appels
Marketing	Ventes	Assistante commerciale
		Assistant administratif
		Expert technique centre d'appel
		Marketing local
		Chef de produits
	STAR	Chef de service Star
		Expert technique sédentaire
		Technicien SAV
		Technicien formateur
		Assistant commercial
DOS	DEFI	Responsable MER commerçy
		Technicien STA
		Technicien démonstrateur robot
		Assistante DEFI
		Responsable paie et administration
	Ressources Humaines	Responsable administratif formation
		Responsable services généraux
		Employée administrative
		Employée courrier
		Technicien réseau
Services supports	Service informatique	Responsable entretien
	Service entretien	Agent de maintenance

1.1.2 Les principales missions de S.C.S par type de service

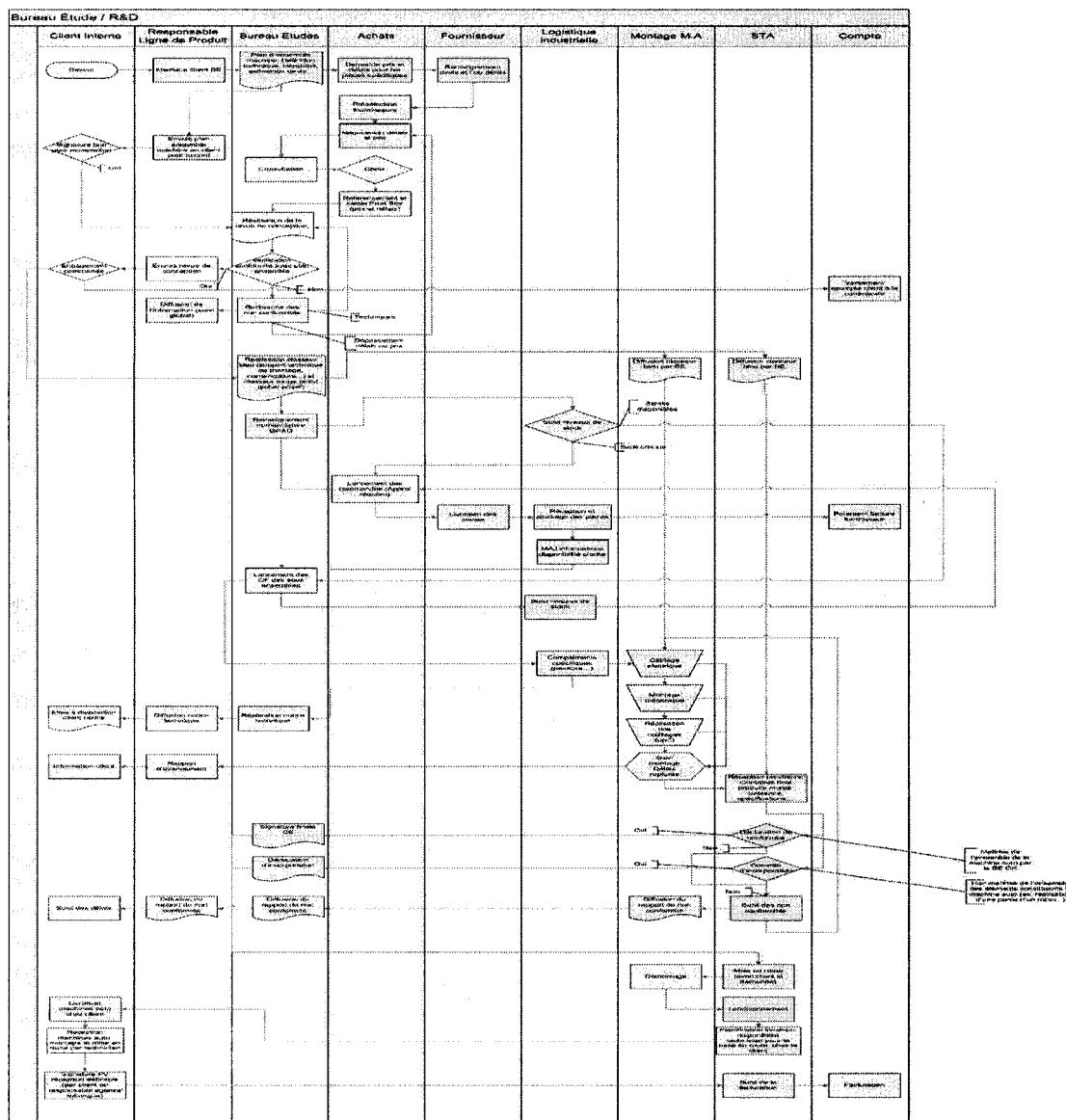
Service	Principales missions
Ordonnancement	Assurer l'interface entre les besoins journaliers et prévisionnels du client interne, la capacité de production du service et la disponibilité des produits et des matières Lancer les ordres de fabrications avec le responsable de la production, les bloquer en cas de ruptures des stocks et modifier les délais de livraison client.
Production	Fabriquer des produits conformes aux cahiers des charges, dans le respect des délais impartis; Optimiser la production de manière constante dans un souci permanent de qualité totale et limiter les ruptures de stock
Achats	Assurer l'achat des produits et matières nécessaires au fonctionnement du service dans le respect des spécificités techniques et des impératifs de qualité Assurer la disponibilité des stocks de produits et de matières du service dans le respect des négociations réalisées par les achats, Rechercher, consulter, auditer, homologuer (en collaboration avec la qualité), et référencer les fournisseurs du service,
Etudes	Piloter l'industrialisation des produits et améliorer les processus de fabrication en vue d'optimiser la productivité, l'ergonomie, la fiabilité, la sécurité et la qualité Définir et organiser les projets d'investissements et de modification de l'outil de travail dans le respect des objectifs de coûts, délais, qualité et sécurité; Participer aux revues de conception des produits en développement.
Coordination	Définir et organiser les projets d'investissements et de modification de l'outil de travail dans le respect des objectifs de coûts, délais, qualité et sécurité; Participer aux revues de conception des produits en développement.
Montage	Monter des produits conformes aux cahiers des charges, dans le respect des délais impartis; Optimiser la production de manière constante dans un souci permanent de qualité totale; Contribuer de manière réactive à limiter les ruptures de stock;
Logistique	Assurer la réception, le contrôle et le stockage des matières premières. Mettre à la disposition des unités de production concernées les composants nécessaires pour assurer la réalisation des ordres de fabrication. Effectuer les inventaires de matières premières et vérifier les écarts entre les stocks physiques et les états relevés par le logiciel GoalW.
Comptabilité	Recevoir, contrôler l'information et passer les écritures correspondantes dans la comptabilité analytique. Fournir à l'organisation, l'information permettant d'évaluer précisément ses performances pour la piloter au plus près. Assurer les bons choix dans l'application des méthodes comptables et de leur adéquation avec l'activité.
Ventes	Assurer la promotion des ventes des produits, utiliser, adapter ou concevoir des argumentaires liés aux techniques de production de la société Assurer la réalisation d'objectifs commerciaux qualitatifs et quantitatifs dans le respect de la politique commerciale donnée Analyse les besoins de la clientèle, valoriser et développer les offres de services auprès des segments de clientèle.
ADV	Régler les litiges et assurer la prise en charge et le traitement des besoins du client en mettant l'accent sur sa constante satisfaction Garantir le bon déroulement du processus de gestion des ventes et en assurer le suivi opérationnel ; Contribuer par son action à la réalisation des objectifs commerciaux du secteur ;
Marketing local	Effectuer les études et analyses préalables nécessaires au développement des produits sur des segments de clients définis. Réaliser les plans marketing et définir les offres commerciales et leur positionnement Définir et gérer le budget communication de ses produits.
STAR	Diagnostiquer problèmes robotiques de la clientèle hors garantie et assurer la réparation chez le client dans le respect de ses contraintes de temps les installations Assurer l'assistance soudage et la formation des clients ou futurs clients robotique SCS; Assurer la maintenance préventive des installations robotiques mises en place chez le client (SCS et SAF);
DEFI	Valider techniquement la nomenclature conçue par le B.E, vérifier les conformités et assurer la mise en route des machines auto chez le client Diagnostiquer et réparer chez le client les installations robotiques couvertes par la période de garantie; Contribuer activement au développement des prestations du service (formation, maintenance, assistance...).
RH	Garantir le bon déroulement de la paie, de la gestion courante du personnel dans le respect de la réglementation en vigueur et des règles internes Accompagner la réalisation logistique et administrative des salariés et participer au maintien et à la progression du niveau de compétence du personnel Accompagner le développement de l'entreprise, l'employabilité des salariés et les effets des actions de la démarche compétence sur la performance des salariés.
Administratif	Assurer le fonctionnement permanent des bâtiments, mobilier, équipements et fournir les services internes (courrier, téléphone, gardiennage, nettoyage, ...) Analyser les besoins des clients internes et veiller à les satisfaire. Gérer la relation avec les intervenants internes ou sous-traitants (achat de service, organisation du travail...) et avec l'environnement.
Informatique	Assurer la gestion du parc informatique, sa maintenance et la configuration standard des postes de travail. Apporter un appui technique dans la préparation, la mise en oeuvre et le suivi du matériel. Veiller à l'actualisation des éléments ou logiciels de sécurité.
Entretien	Assurer et garantir, dans le cadre de l'unité de production, l'entretien et le bon fonctionnement de l'ensemble des machines et des installations. Définir, optimiser et faire appliquer les pratiques de maintenance préventives et curatives, Piloter et coordonner les travaux, les opérations de réfections et d'aménagement des outils de production

1.1.3 Les principales compétences développées par service et par métier

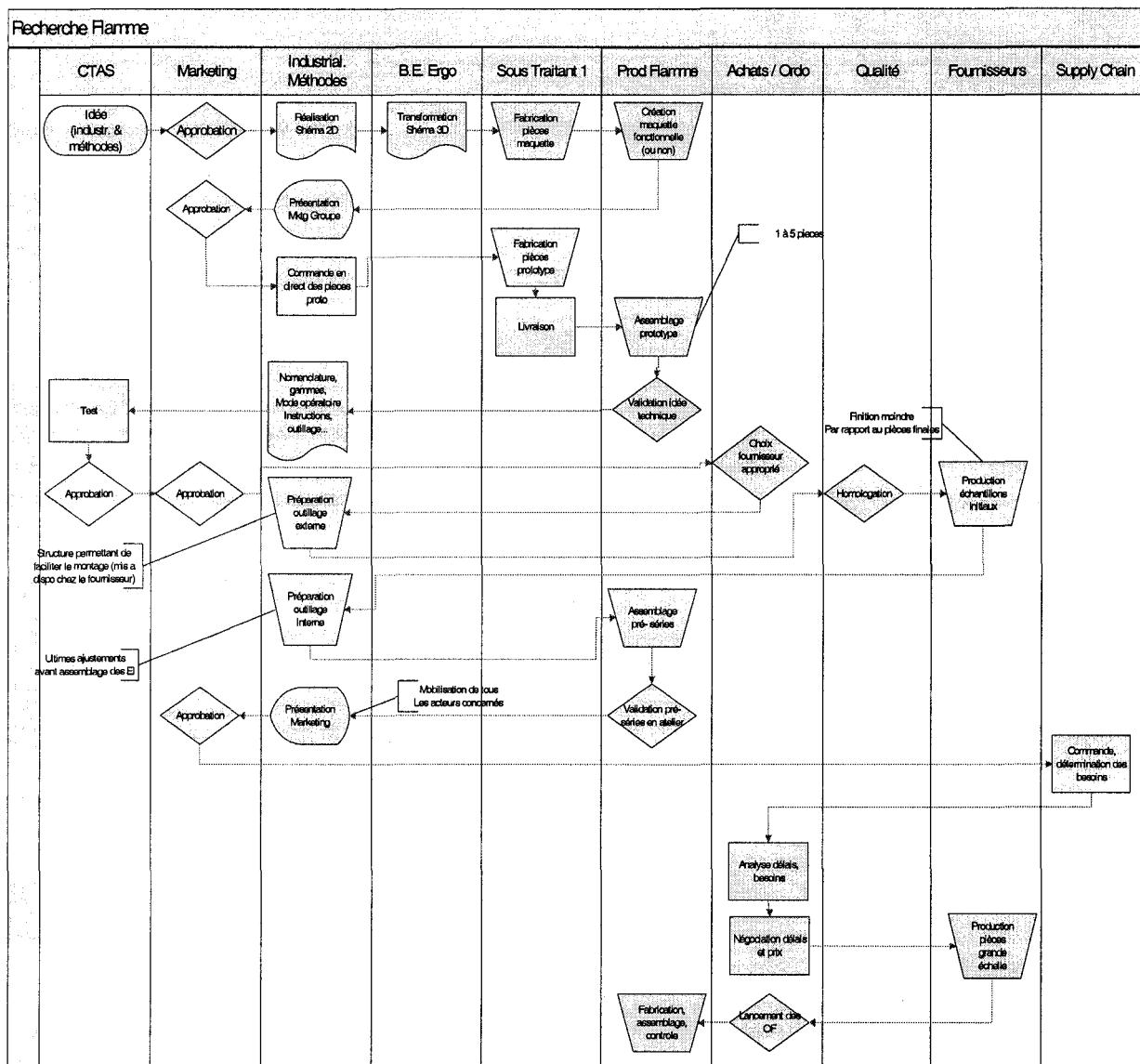
Métier / Capacités		Priorités	Information	Résultat	Qualité	Organiser
Atelier production	Responsable d'atelier	1			1	1
	Opérateurs				1	1
	Contrôleurs		1		1	1
Atelier montage	Responsable	1			1	1
	Monteurs				1	1
Achats	Responsable	1			1	1
	Assistante achats	1	1			
	Assistante ordonnancement	1	1			1
Bureau d'études	Responsable	1			1	1
	Chef de projet	1			1	1
	Technicien	1				1
	Secrétaire					
Coordinateur interne	Responsable Ligne Produit	1	1		1	1
Logistique	Responsable logistique				1	1
	Assistant	1			1	1
	Agent d'exploitation		1		1	1
	Peintre				1	1
Comptabilité analytique	Responsable comptabilité		1			1
	Comptable		1			1
	Assistante		1			1
Ventes	Directeur régional				1	1
	Chef de secteur	1			1	1
	Responsable ventes	1			1	1
	Technicien vendeur					1
ADV	Responsable	1			1	1
	Assistante commerciale	1	1		1	1
	Expert technique				1	1
Marketing local	Chefs de produit				1	1
SAV	Chef de service	1			1	1
	Expert technique				1	1
	Technicien formateur					1
	Technicien mise en route				1	1
Ressources Humaines	Technicien démonstrateur					1
	Responsable		1			1
	Chargé de formation		1			1
Services généraux	Responsable	1				1
	Secrétaire	1	1			1
	Standardiste	1	1			1
Service informatique	Technicien réseau	1				1
Service entretien	Responsable entretien				1	1
	Technicien maintenance		1		1	1

1.2 Modélisation des processus clés de la filiale

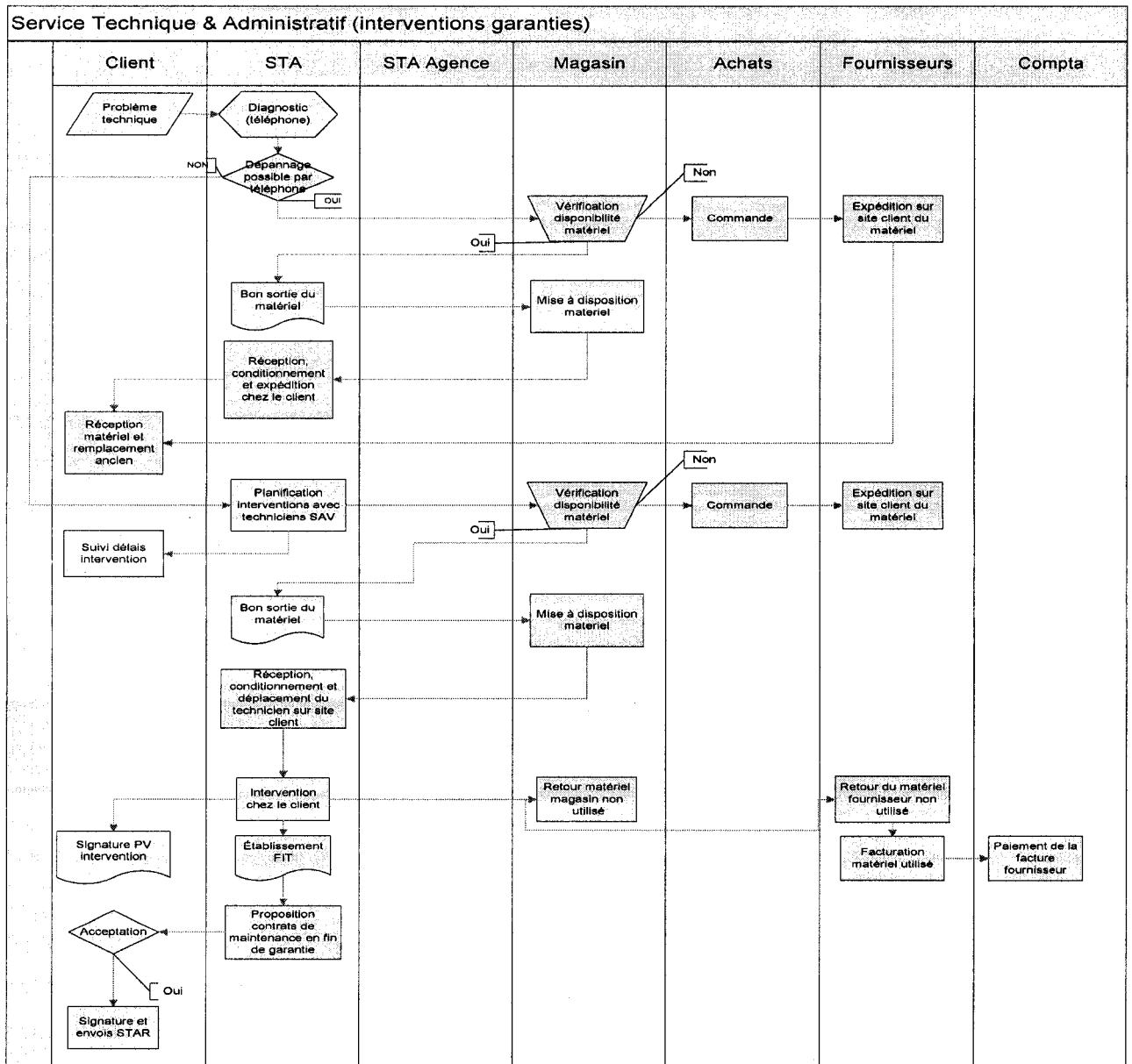
1.2.1 Processus clés de la production robotique (montage)



1.2.2 Processus clés de la recherche et développement



1.2.3 Processus clés du Service Après Vente (Garantie et hors garantie)



1.3 Tableaux statistiques

1.3.1 La stratégie d'affaires

1.3.1.1 La Normalité

Test de Normalité (Asymétrie / Aplatissement) V1 à V13						
	Compétences G.	Climat	Efficience S.O	Efficience C.	Connaissance M.	Contrôle Distri.
N	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Mean	4,00	3,90	3,90	4,40	4,40	3,90
Median	4,00	4,00	4,00	4,50	4,50	4,00
Skewness	0,00	0,09	-0,09	0,78	-0,78	0,17
Std. Error of Skewness	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69
Kurtosis	0,08	1,50	1,50	-0,15	-0,15	-0,73
Std. Error of Kurtosis	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33
	Suivi des produits	Efficacité prod.	Economie d'échelle	Expérience tech.	Moyens prod.	Expérience R&D
N	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Mean	4,00	4,20	4,20	3,90	3,60	3,90
Median	4,00	4,00	4,00	4,00	3,50	4,00
Skewness	0,00	-0,13	-0,13	-0,09	0,78	0,17
Std. Error of Skewness	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69
Kurtosis	0,08	0,18	0,18	1,50	-0,15	-0,73
Std. Error of Kurtosis	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33
	Technologie concur.	Produit concur.	Innovations concur.	Prestations concur.	Développement concur.	
N	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Mean	4,00	4,00	3,10	3,00	3,10	3,10
Median	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Skewness	0,00	0,00	0,09	0,00	-0,17	
Std. Error of Skewness	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	
Kurtosis	0,08	0,08	1,50	-1,39	-0,73	
Std. Error of Kurtosis	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	

1.3.1.2 Le test de comparaison de moyenne T

Réprésentation des moyennes par catégorie (Cadres de direction / Représ. Syndicaux)						
	Position hiérarchique	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
Compétences de gestion	Cadres de direction	8,00	4,00	0,76	0,27	
	Repr. Syndicaux	2,00	4,00	0,00	0,00	
Climat au sein de l'organisation	Cadres de direction	8,00	4,00	0,53	0,19	
	Repr. Syndicaux	2,00	3,50	0,71	0,50	
Efficience de la structure organisationnelle	Cadres de direction	8,00	4,00	0,63	0,19	
	Repr. Syndicaux	2,00	3,50	0,71	0,50	
Efficience de la coordination	Cadres de direction	8,00	4,38	0,74	0,26	
	Repr. Syndicaux	2,00	4,80	0,71	0,50	
Connaissance du marché client	Cadres de direction	8,00	4,36	0,74	0,26	
	Repr. Syndicaux	2,00	4,50	0,71	0,50	
Contrôle des canaux de distribution	Cadres de direction	8,00	4,00	0,76	0,27	
	Repr. Syndicaux	2,00	3,50	0,71	0,50	
Suivi du comportement des produits sur le marché	Cadres de direction	8,00	4,00	0,76	0,27	
	Repr. Syndicaux	2,00	4,00	0,00	0,00	
Efficacité de la production	Cadres de direction	8,00	4,25	0,71	0,25	
	Repr. Syndicaux	2,00	4,00	0,00	0,00	
Economie d'échelle	Cadres de direction	8,00	4,25	0,71	0,25	
	Repr. Syndicaux	2,00	4,00	0,00	0,00	
Expérience technique	Cadres de direction	8,00	3,88	0,64	0,23	
	Repr. Syndicaux	2,00	4,00	0,00	0,00	
Moyens des équipements de production	Cadres de direction	8,00	3,50	0,76	0,27	
	Repr. Syndicaux	2,00	4,00	0,00	0,00	
Expérience et niveau d'implantation R&D	Cadres de direction	8,00	3,88	0,83	0,30	
	Repr. Syndicaux	2,00	4,00	0,00	0,00	
Connaissance des avancées technologiques du secteur	Cadres de direction	8,00	4,00	0,76	0,27	
	Repr. Syndicaux	2,00	3,50	0,00	0,00	
Connaissance des produits de la concurrence	Cadres de direction	8,00	4,00	0,76	0,27	
	Repr. Syndicaux	2,00	4,00	0,00	0,00	
Connaissance des innovations de la concurrence	Cadres de direction	8,00	3,00	0,53	0,19	
	Repr. Syndicaux	2,00	3,50	0,71	0,50	
Connaissance des prestations de la concurrence	Cadres de direction	8,00	2,88	0,83	0,30	
	Repr. Syndicaux	2,00	3,00	0,71	0,50	
Connaissance des axes de développement de la concurrence	Cadres de direction	8,00	3,25	0,71	0,25	
	Repr. Syndicaux	2,00	2,90	0,71	0,50	

Analyse de la stratégie d'affaires par le T Test

	Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
Compétences de gestion	Equal variances assumed	1,60	0,24	8,00	1,00	0,00	0,56	-1,29	1,29	
				7,00	1,00	0,00	0,27	-0,63	0,63	
Climat au sein de l'organisation	Equal variances assumed	0,53	0,49	1,13	8,00	0,29	0,50	0,44	-0,52	1,52
				0,94	1,30	0,49	0,53	-3,50	4,50	
Efficience de la structure organisationnelle	Equal variances assumed	0,53	0,49	1,13	8,00	0,29	0,50	0,44	-0,52	1,52
				0,94	1,30	0,49	0,53	-3,50	4,50	
Efficience de la coordination	Equal variances assumed	0,27	0,82	-0,21	8,00	0,84	-0,13	0,58	-1,47	1,22
				-0,22	1,61	0,85	-0,13	0,56	-3,21	2,96
Connaissance du marché client	Equal variances assumed	0,27	0,62	-0,21	8,00	0,84	-0,13	0,58	-1,47	1,22
				-0,22	1,61	0,85	-0,13	0,56	-3,21	2,96
Contrôle des canaux de distribution	Equal variances assumed	0,00	1,00	0,84	8,00	0,42	0,50	0,59	-0,87	1,87
				0,88	1,63	0,48	0,50	0,57	-2,55	3,55
Suivi du comportement des produits sur le marché	Equal variances assumed	1,60	0,24	8,00	1,00	0,00	0,56	-1,29	1,29	
				7,00	1,00	0,00	0,27	-0,63	0,63	
Efficacité de la production	Equal variances assumed	4,18	0,08	0,48	8,00	0,65	0,25	0,52	-0,96	1,48
				1,00	7,00	0,35	0,25	0,25	-0,54	0,84
Economie d'échelle	Equal variances assumed	4,18	0,08	0,48	8,00	0,65	0,25	0,52	-0,96	1,46
				1,00	7,00	0,58	0,25	0,25	-0,54	0,84
Expérience technique	Equal variances assumed	1,82	0,21	-0,28	8,00	0,80	-0,13	0,47	-1,22	0,97
				-0,55	7,00	0,80	-0,13	0,23	-0,66	0,41
Moyens des équipements de production	Equal variances assumed	5,71	0,04	-0,89	8,00	0,40	-0,50	0,56	-1,79	0,79
				-1,87	7,00	0,10	-0,50	0,27	-1,13	0,13
Expérience et niveau d'implantation R&D	Equal variances assumed	3,86	0,09	-0,20	8,00	0,84	-0,13	0,62	-1,55	1,30
				-0,42	7,00	0,88	-0,13	0,30	-0,82	0,57
Connaissance des avancées technologiques du secteur	Equal variances assumed	1,60	0,24	0,00	8,00	1,00	0,00	0,56	-1,29	1,29
				0,00	7,00	1,00	0,00	0,27	-0,63	0,63
Connaissance des produits de la concurrence	Equal variances assumed	1,60	0,24	0,00	8,00	1,00	0,00	0,56	-1,29	1,29
				0,00	7,00	1,00	0,00	0,27	-0,63	0,63
Connaissance des innovations de la concurrence	Equal variances assumed	0,53	0,49	-1,13	8,00	0,28	-0,50	0,44	-1,52	0,52
				-0,94	1,30	0,48	-0,50	0,53	-4,50	3,50
Connaissance des prestations de la concurrence	Equal variances assumed	0,22	0,65	-0,98	8,00	0,98	-0,63	0,65	-2,12	0,67
				-1,08	1,79	0,41	-0,63	0,58	-3,43	2,18
Connaissance des axes de développement de la concurrence	Equal variances assumed	0,05	0,83	1,34	8,00	0,22	0,75	0,56	-0,54	2,04
				1,34	1,55	0,34	0,75	0,56	-2,47	3,97

1.3.1.3 Résultats de l'étude liée à la stratégie d'affaires

Conception de la flexibilité	Moyenne	Niveau
Efficience de la coordination	4,44	Fort
Compétences de gestion	4,00	Fort
Climat au sein de l'organisation	3,75	Fort
Efficience de la structure organisationnelle	3,75	Fort

Flexibilité des charges	Moyenne	Niveau
Moyens des équipements de production	3,75	Fort
Suivi du comportement des produits sur le marché	4,00	Fort

Conduite de la flexibilité	Moyenne	Niveau
Expérience technique	3,94	Fort
Contrôle des canaux de distribution	3,75	Fort
Efficacité de la production	4,13	Fort
Economie d'échelle	4,13	Fort
Connaissance du marché	4,44	Fort

Conduite de la recherche et innovation	Moyenne	Niveau
Expérience et niveau d'implantation R&D	3,94	Fort
Connaissance des avancées technologiques du secteur	4,00	Fort

Conduite de la Veille concurrençelle	Moyenne	Niveau
Connaissance des produits de la concurrence	4,00	Fort
Connaissance des innovations de la concurrence	3,25	Fort
Connaissance des prestations de la concurrence	3,19	Moyen
Connaissance des axes de développement de la concurrence	2,88	Moyen

Grille de lecture de la transposition des moyennes en niveaux
de 0 à 1,4 niveau faible
de 1,5 à 3,4 niveau moyen
de 3,5 à 5 niveau fort

1.3.2 Les pratiques de Ressources Humaines

1.3.2.1 La normalité

Test de Normalité (Asymétrie / Aplatissement) V1 à V21							
	Interessement	Participation	Performance Ind.	Cohérence salaires	Adaptation	Evolution	
N	199,00	199,00	199,00	199,00	199,00	199,00	199,00
Mean	4,24	4,30	4,31	4,15	4,43	4,10	4,10
Median	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00
Skewness	-0,57	-0,76	-0,77	-0,54	-1,19	-0,42	-0,42
Std. Error of S	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
Kurtosis	-0,41	0,15	0,67	-0,16	0,91	-0,55	-0,55
Std. Error of H	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34
	Développement comp.	Développement pers.	Formation	Mobilité	Intégration	Feed Back	
N	199,00	199,00	199,00	199,00	199,00	199,00	199,00
Mean	4,31	4,32	4,23	4,01	4,32	4,45	4,45
Median	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00
Skewness	-0,67	-0,90	-0,54	-0,55	0,06	-0,98	-0,98
Std. Error of S	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
Kurtosis	1,05	0,38	-0,54	1,07	-0,71	0,96	0,96
Std. Error of H	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34
	Entretiens ann.	Fixation des obj.	Emplois types	Société / services	Groupe / filiales	Service / salariés	
N	199,00	199,00	199,00	199,00	199,00	199,00	199,00
Mean	4,63	4,50	4,46	4,43	4,47	4,37	4,37
Median	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Skewness	-1,16	-1,20	-1,10	-1,09	-1,06	-1,01	-1,01
Std. Error of S	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
Kurtosis	0,36	1,09	0,44	0,69	0,92	0,39	0,39
Std. Error of H	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34
	Carrière / entrep.	Carrière/ groupe	Absence déloc.				
N	199,00	199,00	199,00	199,00	199,00	199,00	199,00
Mean	4,41	4,09	3,67				
Median	5,00	4,00	4,00				
Skewness	-0,96	-0,29	0,25				
Std. Error of S	0,17	0,17	0,17				
Kurtosis	0,24	-0,75	0,77				
Std. Error of H	0,34	0,34	0,34				

1.3.2.2. Le test de comparaison de moyennes T

Réprésentation des moyennes par catégorie (Cadres / Salariés)							
	Position hiérarchique	N	Médn.	Std. Deviation	Std. Error Mdn.		
Rémunération	Interessement Cadres	85,00	4,81	0,54	0,08		
	Interessement Salariés	101,00	4,19	0,86	0,08		
	Participation Cadres	85,00	4,68	0,60	0,08		
	Participation Salariés	101,00	4,24	0,82	0,08		
Formation	Performance Ind. Cadres	85,00	4,95	0,53	0,08		
	Performance Ind. Salariés	101,00	4,28	0,77	0,07		
	Cohérence salaires Cadres	85,00	4,21	0,54	0,08		
	Cohérence salaires Salariés	101,00	4,11	0,88	0,08		
Evaluation	Adaptation Cadres	85,00	4,45	0,67	0,07		
	Adaptation Salariés	101,00	4,15	0,75	0,07		
	Evolution Cadres	85,00	4,45	0,63	0,07		
	Evolution Salariés	101,00	4,15	0,68	0,07		
Communication	Développement Cadres	85,00	4,24	0,61	0,07		
	Développement Salariés	101,00	4,22	0,74	0,07		
	Développement Cadres	86,00	4,36	0,65	0,07		
	Développement Salariés	101,00	4,28	0,80	0,08		
Sécurité de l'emploi	Formation Cadres	86,00	4,27	0,76	0,08		
	Formation Salariés	101,00	4,19	0,76	0,07		
	Mobilité Cadres	85,00	4,07	0,56	0,08		
	Mobilité Salariés	101,00	3,98	0,72	0,07		
Sécurité de l'emploi	Intégration Cadres	85,00	4,35	0,56	0,08		
	Intégration Salariés	101,00	4,30	0,63	0,05		
	Feed Back Cadres	85,00	4,47	0,57	0,08		
	Feed Back Salariés	101,00	4,34	0,69	0,08		
Sécurité de l'emploi	Entretiens ann. Cadres	85,00	4,67	0,54	0,08		
	Entretiens ann. Salariés	101,00	4,63	0,58	0,08		
	Fixation des obj. Cadres	85,00	4,56	0,57	0,08		
	Fixation des obj. Salariés	101,00	4,65	0,73	0,07		
Sécurité de l'emploi	Emplois types Cadres	85,00	4,42	0,59	0,08		
	Emplois types Salariés	101,00	4,40	0,57	0,07		
	Société / service Cadres	85,00	4,48	0,57	0,08		
	Société / service Salariés	101,00	4,39	0,81	0,08		
Sécurité de l'emploi	Groupe / filiales Cadres	85,00	4,21	0,57	0,08		
	Groupe / filiales Salariés	101,00	4,44	0,72	0,07		
	Service / salariés Cadres	85,00	4,42	0,71	0,08		
	Service / salariés Salariés	101,00	4,22	0,80	0,08		
Sécurité de l'emploi	Parcours carrière Cadres	86,00	4,47	0,63	0,07		
	Parcours carrière Salariés	101,00	4,37	0,77	0,07		
	Parcours carrière Cadres	85,00	4,21	0,64	0,06		
	Parcours carrière Salariés	101,00	4,16	0,65	0,07		
Sécurité de l'emploi	Absence ménage Cadres	85,00	3,69	0,54	0,06		
	Absence ménage Salariés	101,00	3,69	0,94	0,09		

1.3.2.3. La répartition de la perception des niveaux d'implantation

Tableau récapitulatif des moyennes (Pratiques GRH)			
	Cadres	Salariés	Moyenne
Rémunération	4,31	4,20	4,26
Formation	4,32	4,24	4,28
Dotation	4,21	4,13	4,17
Évaluation	4,56	4,47	4,52
Communication	4,47	4,38	4,43
Sécurité de l'emploi	4,13	4,06	4,09
Moyenne Générale	4,33	4,25	4,29

1.3.2.4 Résultats de l'étude liée au niveau d'implication des pratiques RH en 2004

	Moyenne	Niveau
La rémunération incitative	Interressement	4,25 Fort
	Participation	4,31 Fort
	Performance Ind.	4,32 Fort
	Cohérence salair	4,16 Fort
La formation	Adaptation	4,44 Fort
	Evolution	4,10 Fort
	Développement	4,32 Fort
	Développement	4,33 Fort
	Formation	4,23 Fort
La dotation	Mobilité	4,01 Fort
L'évaluation des contributions	Intégration	4,33 Fort
	Feed Back	4,45 Fort
	Entretiens ann.	4,63 Fort
	Fixation des obj.	4,51 Fort
	Emplois types	4,47 Fort
Partage de l'information	Société / service	4,43 Fort
	Groupe / filiales	4,47 Fort
	Service / salariés	4,37 Fort
Sécurité de l'emploi	Parcours carrière	4,42 Fort
	Parcours carrière	4,09 Fort
	Absence menacé	3,67 Moyen / Fort

Grille de lecture de la transposition des moyennes en niveaux

de 0 à 1,4 niveau faible
de 1,5 à 3,4 niveau moyen
de 3,5 à 5 niveau fort

1.3.3 La performance organisationnelle

1.3.3.1 Variables dépendantes hors climat de travail

Présentation des principales variables dépendantes liées à l'efficacité organisationnelle (Hors Implication et satisfaction)																
		2001			2002			2003			2004			Résultats à fin Octobre 2005		
		Somme Temps Alloué (TA)	Somme Temps Réalisé (TR)	Ratio TR/TA	Somme Temps Alloué (TA)	Somme Temps Réalisé (TR)	Ratio TR/TA	Somme Temps Alloué (TA)	Somme Temps Réalisé (TR)	Ratio TR/TA	Somme Temps Alloué (TA)	Somme Temps Réalisé (TR)	Ratio TR/TA	Somme Temps Alloué (TA)	Somme Temps Réalisé (TR)	Ratio TR/TA
Productivité au travail	Le ratio regroupe l'ensemble des salariés non cadres travaillant en production (Flamme, Plax et robotique) et correspond à un nombre d'heures annuelles de travail pour une moyenne de 46 salariés	81 500,00	101 600,00	1,23	77 500,00	100 000,00	1,29	77 000,00	86 240,00	1,12	78 234,00	80 150,00	1,03	67 000,00	86 500,00	1,02
Engagement des employés / 1	Taux de rotation des employés : (Nombre de départs volontaires / nombre moyen d'employés réguliers * 100)	Nombre moyen d'employés (EM)	Nombre moyen départs volontaires (D)	Ratio D/EM *100	Nombre moyen d'employés (EM)	Nombre moyen départs volontaires (D)	Ratio D/EM *100	Nombre moyen d'employés (EM)	Nombre moyen départs volontaires (D)	Ratio D/EM *100	Nombre moyen d'employés (EM)	Nombre moyen départs volontaires (D)	Ratio D/EM *100	Nombre moyen d'employés (EM)	Nombre moyen départs volontaires (D)	Ratio D/EM *100
Engagement des employés / 2	Taux d'absentéisme : Pour calculer l'absentéisme nous nous baserons sur une moyenne annuelle de 237 jours ouvrés par salarié (366 Jours calendaires - 104 jours de Week end - 7 Jours Féries - 25 jours de Congés Payés Legaux)	Jours Travailés * Salariés	Jours Moyens d'Absences	Ratio (J/A) *100	Jours Travailés * Salariés	Jours Moyens d'Absences	Ratio (J/A) *100	Jours Travailés * Salariés	Jours Moyens d'Absences	Ratio (J/A) *100	Jours Travailés * Salariés	Jours Moyens d'Absences	Ratio (J/A) *100	Jours Travailés * Salariés	Jours Moyens d'Absences	Ratio (J/A) *100
Développement des employés / 1	Excedent du taux de la masse salariale consacrée à la formation : % de la masse salariale consacrée à la formation - % prescrit par les règles légales	Base légale contribution	Plafond actions de formation	Expt	Base légale contribution	Plafond actions de formation	Expt	Base légale	Plafond actions de formation	Expt	Base légale	Plafond actions de formation	Expt	Base légale	Plafond actions de formation	Expt
Développement des employés / 2	Effort de formation : (Nombre d'heures de formation par anisé / nombre moyen d'employés)	Nombre moyen d'employés (EM)	Nombre moyen d'heures de formation	Heures/ employé	Nombre moyen d'employés (EM)	Nombre moyen d'heures de formation	Heures/ employé	Nombre moyen d'employés (EM)	Nombre moyen d'heures de formation	Heures/ employé	Nombre moyen d'employés (EM)	Nombre moyen d'heures de formation	Heures/ employé	Nombre moyen d'employés (EM)	Nombre moyen d'heures de formation	Heures/ employé
Développement des employés / 3	Degré de transfert des apprentissages: Pour suivre qualitativement la pertinence des formations et de leurs contenus, chaque salarié formé reçoit un questionnaire qu'il remplit et remet à son manager en fin de formation	Nombre moyen d'employés formés	Nombre moyen transferts apprentissages	Nombre moyen d'employés formés	Nombre moyen transferts apprentissages	Nombre moyen d'employés formés	Nombre moyen transferts apprentissages	Nombre moyen d'employés (EM)	Nombre moyen transferts apprentissages	Nombre moyen d'employés (EM)	Nombre moyen d'employés (EM)	Nombre moyen transferts apprentissages	Nombre moyen d'employés (EM)	Nombre moyen transferts apprentissages	Nombre moyen d'employés (EM)	Nombre moyen transferts apprentissages

Remarque1 : pour l'année 2005 et en fonction des contraintes de temps pour déposer notre mémoire, nous n'avons pu recueillir les informations que jusqu'à la fin du mois d'Octobre 2005. Pour la cohérence de notre étude nous avons donc procédé à une proratation des résultats intermédiaires sur 10 mois.

Remarque2: pour les indicateurs de productivité, de rotation, d'absentéisme et de transfert, la diminution constative des ratios est un signe d'amélioration de l'efficacité. A l'inverse, pour l'indicateur d'excédent de la masse salariale, c'est l'augmentation du ratio qui est un signe d'amélioration.

1.3.3.2 Climat de travail

1.1.3.2.1 Implication

	Niveau d'implication	Moyennes
Echelle d'implication affective (IA)	1. Je passerai bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans cette entreprise.	4,22
	2. Je ressens vraiment les problèmes de cet entreprise comme s'ils étaient les miens.	4,16
	3. Je me considère pas comme un "membre de la famille" dans cette entreprise.	4,07
	4. Je me sens affectivement attaché à cette entreprise.	4,32
	5. Cette entreprise a pour moi beaucoup de signification personnelle.	4,13
	6. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise.	4,30
Echelle d'implication "calculée" (IC)	7. Il serait très difficile pour moi de quitter cette entreprise en ce moment, même si je le voulais.	4,09
	8. Beaucoup de choses dans ma vie seraient dérangées si je me décidais à quitter cette entreprise.	4,25
	9. Rester dans cette entreprise est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir.	4,20
	10. Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cette entreprise.	4,12
	11. Une des conséquences de mon départ serait le manque de solutions de rechange possibles.	4,25
	12. Si je n'avait pas donné tant de moi-même à ce réseau, j'aurai pu envisager de travailler ailleurs.	4,21
Echelle d'implication normative (IN)	13. Je ressens une obligation de rester avec mon employeur actuel.	4,16
	14. Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter mon entreprise maintenant.	4,11
	15. J'éprouverai de la culpabilité si je quittais mon entreprise maintenant.	4,08
	16. L'entreprise mérite ma loyauté.	4,12
	17. Je ne quitterai pas mon entreprise car j'ai un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie.	4,15
	18. Je dois beaucoup à mon entreprise.	4,36
Implication Organisationnelle (IO)	19. Si les valeurs de cette entreprise étaient différentes, je n'y serais pas aussi attaché.	4,26
	20. Depuis mon arrivée, mes valeurs personnelles et celles de mon entreprise sont devenues proches.	4,10
	21. La raison pour laquelle je préfère cette entreprise s'explique par ce qu'elle représente, par ses valeurs.	4,39
	22. Mon attachement à cette entreprise se porte sur mes valeurs communes avec celles de l'entreprise.	4,30
	23. Ce que cette entreprise représente est important pour moi	4,23

1.1.3.2.2 Satisfaction

Satisfaction au travail	Mean	Std. Deviation
1. des possibilités d'avancement	4,22	1,19
2. des conditions de travail	4,16	1,11
3. des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps	4,07	1,19
4. de votre importance aux yeux des autres	4,32	1,06
5. de la manière dont votre supérieur dirige ses employés	4,13	1,19
6. de la compétence de votre supérieur dans les prises de décision	4,30	0,94
7. des possibilités de faire des choses non contraires à votre conscience	4,09	1,11
8. de la stabilité de votre emploi	4,26	0,92
9. des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise	4,20	1,09
10. des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire	4,12	1,15
11. des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités	4,25	1,04
12. manière dont les règles et les procédures internes sont appliquées	4,21	1,02
13. du salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites	4,16	1,11
14. des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative	4,11	1,11
15. des possibilités de rester occupé au cours de la journée de travail	4,08	1,16
16. des possibilités d'essayer vos propres méthodes de travail	4,12	1,09
17. des possibilités de travailler seul dans votre emploi	4,16	1,01
18. de la manière dont vos collègues s'entendent entre eux	4,36	0,82
19. du feed back que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail	4,26	0,94
20. du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail	4,10	1,19
Moyenne générale	4,18	/

1.3.3.3 La rentabilité financière

Rentabilité financière	2003		2004	
	Filiale	Groupe	Filiale	Groupe
	Le rendement sur capital investi (R.C.I.) : (Bénéfice net + impôt + intérêts) / actif total * 100	8,50% NC	9,20%	11,30%
	Marge de bénéfice net : (Bénéfice net / revenus nets) * 100	9,80% NC	10,40%	14,10%

1.3.4 Hypothèse première

Test-t

Statistiques de groupe

	ANNEE	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
SCORE	1,00	6	4,2583	,19416	,07926
	2,00	6	3,4167	,14720	,06009

Test d'échantillons indépendants

SCORE	Hypothèse de variances égales	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
	Hypothèse de variances inégales	,284	,605	8,462	10	,000	,8417	,09947	,62004	1,06330
				8,462	9,320	,000	,8417	,09947	,61783	1,06551

1.3.5 Hypothèse seconde

Corrélations

		Année	Taux de Productivité	Taux de rotation	Taux d'absentéisme	Taux d'excédent de masse salariale	Taux de transfert d'apprentissage
Année	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1 ,	-,961** ,009	-,969** ,006	-,965** ,008	,966** ,008	-,939* ,018
	N	5	5	5	5	5	5
Taux de Productivité	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,961** ,009	1 ,	,930* ,022	,993** ,001	-,990** ,001	,990** ,001
	N	5	5	5	5	5	5
Taux de rotation	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	-,969** ,006	,930* ,022	1 ,	,962** ,009	-,924* ,025	,879* ,050
	N	5	5	5	5	5	5
Taux d'absentéisme	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,965** ,008	,993** ,001	,962** ,009	1 ,	-,976** ,004	,969** ,006
	N	5	5	5	5	5	5
Taux d'excédent de masse salariale	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,966** ,008	-,990** ,001	-,924* ,025	-,976** ,004	1 ,	-,976** ,004
	N	5	5	5	5	5	5
Taux de transfert d'apprentissage	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	-,939* ,018	,990** ,001	,879* ,050	,969** ,006	-,976** ,004	1 ,
	N	5	5	5	5	5	5

**: La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*: La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

BIBLIOGRAPHIE

Allen N.J., Meyer J.P. et Smith C. (1993), "Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, n°78.

Amit R., and Schoemaker P.J. (1993), "Strategic Assets and Organisational Rent", *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.

Argote L., Mc Evily B., Reagans R. (2003), "Introduction to a special issue on managing knowledge in organisations: creating, retaining and transforming knowledge", *Management Science*, 49-4, 5-8.

Barney J.B. (1991), "Firm resources and Sustain Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, 99-120.

Bath I. (2003), "Faire de la recherche en vente", *Actes du 17ème congrès international de l'AFM*.

Becker H.S. (1960), "Notes on the concept of commitment", *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.

Berrah L. (2002), *L'indicateur de performance*, éditions Cépadues.

Brechet J.P. et Desreumaux A. (1998), "le thème de la valeur en science de gestion", Brechet J.P. (coord) *Valeur, marché et organisation*, Nantes : Presses académiques de l'ouest.

Cameron K.S. (1978), "Measuring Organization Effectiveness in Institutions of Higher Education", *Administrative Science Quarterly*, Vol.23, pp.604-632.

Cameron K. S. et Whetten D.A. (1983), "Some Conclusions About Organizational Effectiveness", pp.261-277 in Cameron K. S., Whetten D. A., *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*, New York Academic Press.

Chomsky N. (1977), *Théorie du langage et de l'apprentissage*, Seuil.

Churchill G.A. (1979), "A paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs", Journal of Marketing Research, Vol. 16, pp.64-73.

Collin R. (2001), Gestion des connaissances et aide à la décision. Exposé : "Connaissances, compétences et technologies. Pourquoi l'homme est la mesure de toute information ?".

Commeiras N. et Fournier C. (2002), "L'ambiguïté de rôle et l'implication organisationnelle de la force de vente au cours du cycle de carrière", Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°43, janv-mars.

Davenport T. et Prusak L. (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press.

Dejoux C. (2001), *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Édition d'Organisation.

Dieng R., Corby O., Giboin A. et Ribière M. (1998), "Methods and Tools for Corporate Knowledge Management", Projet ACACIA, Rapport de Recherche n°3485.

Dosi G. et Marengo L. (1993), "Some elements of an evolutionary theory of organizational competences, in Evolutionary concepts in contemporary economics", Michigan University Press. Ann Arbor.

Durand T. (2000), *L'alchimie de la compétence*, Revue Française de Gestion.

Durrieu F. et Roussel P. (2002), "L'implication organisationnelle dans les réseaux de franchise : un concept pertinent pour les entreprises en réseau ?", Revue de Gestion des Ressources Humaines, N°44, 2ème trimestre.

Eisenhardt K. et Martin J.A. (2000), "Dynamic Capabilities: What are They?", *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.

Emery Y. et Gonin F. (1999), *Développement des compétences, Dynamiser les ressources humaines*, Presses polytechniques et universitaires.

Ermine J.L. (2000), *Les systèmes de connaissances*. 2ème édition revue et augmentée. Hermès Sciences Publications.

Foote N. (1951), "Identity as the Basis for a Theory of Motivation", *American Sociological Review*, vol.26.

Fances R. (1979), *Motivation et efficience au travail*. Éditions Mardaga.

Gardoni M. (1999), "Maîtrise de l'information non structurée et capitalisation de savoir et savoir-faire en Ingénierie Intégrée", *Cas d'étude Aérospatiale*, Thèse de l'Université de Metz.

Gilbert P. (2003), "Jalons pour une histoire de la gestion des compétences", dans « Gérer les compétences, des instruments aux processus », Coordonné par Klarsfeld A. et Oiry E., Éditions Vuibert, p.11-31.

Girod M. (1995), "La mémoire organisationnelle, *Revue Française de Gestion*", Sept -Oct., 30-42.

Hall D.T., Schneider B. et Nygren H.T. (1970), Personal factors in organizational identification, *Administrative science Quarterly*, 15, 176-189.

Hrebinia L.G. et Alutto J.A. (1972), "Personal and role-related factors in the development of organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.

Hubber G. P. (1991), "Organizational learning: The contributing process and the literature". *Organizational Science*, n2, pp. 88-115.

Hunt J.G., Osborn R.N. et Martin H.J., (1981), *A multiple influence model of leadership*, Alexandria, Virginia: U.S Army Research Institute for the Behavioural and Social Sciences.

Jallais J., Orsoni J. et Fady A. (1994), *Le marketing dans le commerce de détail*, 2ème édition, Vuibert.

Juès J.P. (2002), *Définition de la G.R.H. et fondamentaux de la gestion des personnes*, *Gestion des*

Ressources Humaines, Ellipses.

Kalika M. (1999), La décision d'achat d'une franchise : étude empirique du processus d'achat et de la satisfaction du franchisé", Crepa - Université de Paris IX Dauphine, Fédération Française de la Franchise.

Klarsfeld A. (2003), "Peut on rémunérer explicitement les compétences", Journée compétence, IREPD-LEPII, Grenoble.

Koening G. (1994), L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux, la Revue Française de Gestion, p 78.

Koening G. (1997), Encyclopédie de gestion ECONOMICA, Ch "Apprentissage organisationnel" Tome 1.

Le Boterf G. (1995), De la compétence essai pour un attracteur étrange, Edition d'Organisation.

Legnick-Hall C.A. et Lengnick-Hall M.L. (1988), "Strategic Human Resource Management: A review of the literature and a Proposed Typology", Academy of Management Review, Vol. 13, p 454-470.

Lévi C. (2004), Les DRH au cœur de la stratégie. Baromètre 2004 Liaisons sociales-CSC. Liaisons sociales, 56, 76.

Levitt B. et March J. G. (1988), "Organizational learning", Annual Review of Sociology, n°14, pp.319-340.

March J.G. (1981), "Footnotes to organizational change". Administrative science quarterly, vol. 26, pp. 563-577.

March J.G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning". Organization science, n°2, pp. 71-87.

Mathieu J.E. et ZAJAC D.M. (1990), "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, n°108.

Matta N. et Corby O. (1996), *Modèles Génériques de Gestion de Conflits dans la Conception Concourante*. Projet ACACIA, Rapport de recherche n°3071.

Meignant A. (2001), *Manager la formation, Liaisons*.

Meyer J.P., Allen N.J. et Smith C.A. (1993), "Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, vol.78.

Midler C. (1994), *Analyse économique des conventions*, sous la direction de A. d'ORLEAN, PUF.

Mintzberg H. (1979), *Structure et dynamique des organisations*. Paris, Éditions d'Organisation, 1982. (Traduction de : *The structuring of organisations*).

Moingeon B. et Edmondson A. (1996), "Introduction: Organizational learning as a source of competitive advantage" in *Organizational learning and competitive advantage*, Moingeon B. Edmondson A. eds. Sage publications. Morin E.M., (1996), *Psychologies au travail*. Éditions Gaëtan Morin.

Morris J.H. et Sherman J.D. (1981), "Generability of an organizational commitment model", *Academy of Management Journal*, 24, p.512-526.

Morrow P.C. (1983), "Concept Redundancy in Organizational Research: the Case of Work Commitment", *Academy of Management Review*, 8.

Morrow P.C. (1993), *The theory and measurement of work commitment*, Greenwich J.A.I Press.

Mowday R.T. (1998), "Reflections on the study and redevance of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, vol.8, n°4.

Mowday R.T., Porter L.W. et Steers R.M. (1982), *Employee-organization: the psychology of*

commitment, absenteeism and turnover, New-York, Academic Press.

Nonaka I. (1994), A dynamic Theory of Organizational Knowleeg Creation, Organization Sciences, 5, 14-37.

Nonaka I. et Takeuchi H. (1997), La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante. DeBoeck

Nonaka K. (1998), The concept of BA: building a foundation for knowledge creation, California Management Review, 40-54, 40-3.

Nordhaug K et Gronhaug O. (1994), "Competences as resources in firms", The International Journal of Human Ressource Management, 86-106, 5-1.

O'Reilly C.A. et Chatman J.J. (1986), "Organizational commitment and psychology attachment: the effect of compliance, identification and internalisation on prosocial behaviour", Journal of Applied Psychology, vol.71, n°3.

Penrose E.T. (1959), The theory of the growth of the firm. New York. Wiley.

Porter L., Steers R. et Mowday R. (1994), "Organizational Commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians", Journal of Applied Psychology, vol.59.

Prahala C.K. et Hamel G. (1990), The Core Competence of Corporations. Harvard Business Review, 68, 3, 79-91.

Reix R. (2002), Systèmes d'information et management des organisations, Vuibert.

Roussel P. (2000), La motivation au travail, concepts et théories, Toulouse, LIRHE.

Saint Amant G. et Renard L. (2004), Aspects théoriques d'un cadre de développement des capacités organisationnelles, Cahier de recherche UQAM, 03/2004.

Salancik G.R. (1977), Commitment and the control of organizational behaviour, In STAW B.M. and SALANCIK G.R., New directions for organizational behaviour, Chicago, St Clair Press.

Schilling Melissa A. (2003), "Learning by doing something else: variation, relatedness, and the learning curve", Management Science, 49-1, 39-56.

Scott W. R. (1977), "Effectiveness of Organizational Effectiveness Studies", in P. S. Goodman et J. M. Pennings, New Perspectives on Organizational Effectiveness, Jossey-Bass.

Seashore S. E. (1979), "Assessing Organizational Effectiveness with Reference to Member Needs", Meetings of the Academy of Management.

Shrivastava P. (1983), "A typologie of Organisationnal Learning Systems", Journal of Management Studies, Vol 20, p 7-28.

Spriggs M. T. (1994), "A Framework for More Valid Measures of Channel Member Performance", Journal of Retailing, Vol.70, n°4, pp.327-343.

Steers R.M. (1977), "Antecedents and outcomes of organizational commitment", Administrative science Quarterly, 22, 46-56.

Stern L. W. et El-Ansary A. I. (1992), Marketing Channels, 4ème édition, Prentice Hall.

Teece, D.J. (1998), "Capturing Value from Knowledge Assets: The Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets", California Management Review, 40, 55-79.

Teece, D.J. et al. (1997), Dynamic Capabilities and strategic Management. Strategic Management Journal, 18, 509-533.

Thevenet M. (1992), Impliquer les personnes dans l'entreprise, Paris, Éditions Liaisons.

Tremblay M. Sire B. (1997), " GRH face à la crise : GRH en crise ? ", Montréal, Presse HEC.

Tremblay M. Sire B. (1999), « Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ? », Revue Française de Gestion, 129-139.

Tremblay R. (1990), Vers une écologie Humaine, Ed. McGraw-Hill, 1990.

Weiss D.J., Dawis R.V., England G.W. et Lofquist L.H. (1967), Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Milwaukee: University of Minnesota.

Wernerfelt B. (1984), "A resource-based view of the firm", Strategic Management Journal, 171-180.

Wielinga B., Schreiber A. et Breuker A. (1992), "KADS: A modelling approach to knowledge engineering", Knowledge Acquisition.

Winter S.G. (2000), "The Satisfying Principle in Capability Learning", Strategic Management Journal, 21, 981, 996.

Zarifian P. (1994), "Coopération, compétence et système de gestion dans l'industrie : à la recherche de cohérence", Actes du 5ème Congrès de l'AGRH, 17 et 18 novembre, Montpellier, pp. 15-20.

Zollo M. et Winter S. (2002), "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", Organization science, 13, 339-351.