

**Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC**



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Comment construire une matrice des compétences transversales de façon à soutenir l'engagement organisationnel ? Cas d'Idealis Consulting

Mémoire présenté par :
Paulina FALKOWSKA

Pour l'obtention du diplôme de :
Master en gestion de l'entreprise
Année académique 2021-2022

Promoteur :
Anne ROUSSEAU

Remerciements

Je souhaite adresser mes remerciements à toutes les personnes qui ont contribué directement ou indirectement à la réalisation de ce projet.

Tout d'abord, j'aimerais remercier ma Promotrice, Madame Rousseau, pour sa disponibilité, son suivi et la qualité de ses feedbacks pendant la rédaction de mon mémoire.

Je souhaite également remercier ma personne relais, Madame Simons, pour ses conseils et son soutien lors du parcours stage et mémoire.

Je tiens à remercier mes maîtres de stage, Caroline Voisin et Frédérique Dewaele, pour leur soutien, leur aide et leur accompagnement durant mon stage.

Je témoigne également ma gratitude au CEO d'Idealis Consulting, André Bake, et à toute l'équipe Idealis Consulting pour leur accueil, la confiance qu'ils m'ont accordée tout au long de mon stage et pour leur partage de connaissances. Grâce à eux, j'ai eu la possibilité de vivre une expérience très enrichissante.

Enfin, je remercie ma famille et mes proches qui m'ont soutenu tout au long de mon parcours académique.

Engagement anti-plagiat

« Je soussignée, FALKOWSKA Paulina, en Master 2, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

Table des matières

Introduction	1
1. Contexte du projet.....	3
1.1. Contexte général.....	3
1.1.1. Engagement organisationnel.....	5
1.1.2. Qu'est-ce qu'une compétence ?	10
1.1.3. Gestion des compétences	13
1.2. Présentation de l'entreprise	19
1.2.1. Historique	19
1.2.2. L'ADN d'Idealis Consulting.....	21
1.2.3. Structure	21
1.2.4. Le rôle des RH	22
1.2.5. La gestion des compétences chez Idealis Consulting	23
2. Description du projet et approche méthodologique	29
2.1. Problématique	31
2.2. Méthodologie	32
2.2.1. Choix de la méthodologie de recherche.....	32
2.2.2. Recherche-action versus conseil	34
2.2.3. Recherche-intervention.....	35
2.2.4. Méthodologie de récolte de données	36
2.3. Les personnes impliquées dans le projet.....	42
3. Réalisation du projet	42
3.1. Approche théorique.....	43
3.1.1. Définition de l'instrument de GRH	43
3.1.2. Construire un outil de gestion	44
3.1.3. Démarche de construction d'une matrice des compétences	47
3.2. Approche terrain.....	53
3.2.1. Démarche expérimentée chez Idealis Consulting	54
3.2.2. Recommandations pour Idealis Consulting.....	63
4. Recommandations générales	78
Conclusion	81

Bibliographie.....	82
Table des Annexes	87

Liste des figures et tableaux

Figure 1 : Le cycle d'apprentissage	13
Figure 2 : Approche multidimensionnelle de la gestion des compétences	14
Figure 3 : Organigramme de l'entreprise Idealis Consulting.....	22
Figure 4 : Cycle d'évaluation.....	24
Figure 5: Le cycle de recherche-action	33
Figure 6: Méthode pour construire une matrice des compétences transversales de façon à soutenir l'engagement organisationnel.	48
Figure 7 : Résultats de la question : « Quelles sont les compétences indispensables pour vous dans le cadre de votre travail ? ».....	56
Figure 8 : Résultats de la question : « Parmi toutes les compétences citées ci-dessus, quelles sont les 5 soft skills les plus importantes à vos yeux ? »	56
Figure 9 : Proposition de l'échelle d'évaluation des compétences transversales.	57
Tableau 1 : Objectifs fixés en fonction du niveau de séniорité par les différents focus groupes	62
Tableau 2 : La communication et ses différentes dimensions	66
Tableau 3 : Les compétences communication, autonomie, travail en équipe, adaptabilité et leur définition.....	67
Tableau 4 : Les 4 compétences (autonomie, travail en équipe, adaptabilité, communication) et la signification des différents niveaux	70
Tableau 5 : Matrice des compétences transversales pour Idealis Consulting	75

Introduction

La performance, un concept multidimensionnel, est désirée par toutes les entreprises. Il y a plusieurs manières pour l'atteindre. Cependant, lorsque l'entreprise veille à la gestion des compétences de ses employés et à l'engagement organisationnel, il lui sera plus facile d'être performante.

La gestion des compétences requiert des outils. Pour pouvoir développer une bonne gestion des compétences au sein de l'entreprise, il faut savoir quelles sont les compétences indispensables, quelles sont les compétences déjà présentes dans l'organisation et quelles sont celles qu'il faut développer chez les travailleurs. Pour pouvoir faire une telle évaluation, l'entreprise a besoin d'un outil. Cet outil est la matrice des compétences. La matrice des compétences peut contenir différents types de compétences, à savoir les compétences techniques et/ou des compétences transversales. Néanmoins, dans ce travail, je vais me concentrer seulement sur les compétences transversales.

Dans la littérature, il y a de très nombreux articles qui abordent le sujet d'engagement organisationnel, des outils de gestion et la gestion des compétences. Cependant, il y en a très peu qui présentent une démarche de construction d'un outil de gestion et il y en a encore moins au sujet de la démarche de construction d'une matrice des compétences transversales qui soutient l'engagement organisationnel. Vient alors la question : **« Comment construire une matrice des compétences transversales de façon à soutenir l'engagement organisationnel ? »**. C'est pourquoi dans ce mémoire-projet, je vais construire une méthode qui permet de créer une matrice des compétences transversales. Cette méthode veillera au soutien de l'engagement organisationnel du début jusqu'à la fin de la démarche. Ensuite, elle sera expérimentée chez Idealis Consulting, une entreprise de consultance qui se spécialise dans l'implémentation d'ERP Odoo et SAP.

Le travail est divisé en 4 grandes parties.

La première partie de ce travail est dédiée à la présentation du projet-mémoire, c'est-à-dire le contexte général théorique et l'entreprise dans laquelle l'étude a été menée. Dans le contexte théorique, il s'agit de découvrir : Qu'est-ce l'engagement ? Quels sont les facteurs qui l'influent ? Comment le mesurer ? Qu'est-ce qu'une compétence ? Quelle est la différence entre une compétence technique et une compétence transversale ? Qu'est-ce la gestion des compétences et quels sont les différents modèles de gestion des compétences ? Toutes les réponses à ces questions sont nécessaires pour pouvoir bien comprendre le sujet de mon mémoire. Puis, je présente l'entreprise Idealis Consulting, son historique, sa vision et mission, sa structure et la manière dont sont gérées les compétences des travailleurs actuellement. Cette partie est une sorte d'introduction au projet.

La deuxième partie se concentre sur la description du projet de l'entreprise sur lequel j'ai travaillé lors de mon stage et les implications qu'il a eu sur mon mémoire-projet. En effet, ma question de recherche est ancrée dans le terrain. Dans cette partie, j'explique la problématique et la méthodologie qui a été utilisée pour répondre à la problématique.

Dans la troisième partie, je réalise le projet. Je présente donc la démarche de construction d'une matrice des compétences transversales et ensuite, j'expérimente cette démarche chez Idealis Consulting. Ainsi, en faisant ce travail, il m'était possible de faire des recommandations pour l'entreprise Idealis Consulting en ce qui concerne l'allure finale de la matrice des compétences transversales.

Pour terminer, je présente des recommandations générales concernant la démarche de construction de la matrice des compétences transversales qui a été présentée dans la troisième partie. Ces recommandations contribueront à faire avancer les connaissances concernant la construction de la matrice des compétences transversales.

Méthodologie

Pour répondre à la question « comment », une méthodologie de recherche qualitative a été choisie : la recherche-action.

Une lecture de la littérature scientifique a été effectuée sur trois sujets au cœur de notre problématique : la construction d'un outil de gestion, l'engagement organisationnel et les pratiques managériales participatives. Ensuite, la récolte des données existantes, l'observation participante, des entretiens semi-directifs, des questionnaires et des focus groupes ont été menés au sein de l'organisation pour récolter des données qui ont permis de proposer la méthode.

Pour répondre à la question de recherche, j'ai utilisé l'approche ingénierique. Elle consiste à concevoir une méthode qui est ensuite, appliquée sur le terrain pour pouvoir faire des bouclages théoriques et pouvoir faire avancer les connaissances.

1. Contexte du projet

Dans cette partie, je développe la partie théorique sur les sujets d'engagement organisationnel, de compétence et de gestion des compétences. Ces sujets introduisent le contexte général de mon mémoire-projet.

Je présente également l'entreprise dans laquelle j'ai fait mon stage et dans laquelle j'ai collecté toutes les données nécessaires pour élaborer mon mémoire-projet. J'aborde son historique, sa mission, vision et ses valeurs ainsi que sa structure. Ensuite, je décris comment Idealis Consulting gère les compétences de ses employés actuellement. Ceci permettra de comprendre le milieu dans lequel l'étude a été menée.

Cette partie est indispensable pour arriver à la problématique qui sera expliquée dans les détails dans la deuxième partie.

1.1. Contexte général

Les entreprises cherchent à être performantes. La performance, un concept complexe et multidimensionnel selon Issor (2017), est relative à la vision, la stratégie et aux objectifs de l'entreprise. Elle ne se concentre pas seulement sur la dimension financière mais elle réunit différentes dimensions telles que la dimension économique, sociale et environnementale. Issor (2017) explique que la notion de performance s'appuie considérablement sur les notions d'efficacité et d'efficience et donc elle peut être définie comme la capacité de l'entreprise à atteindre des résultats en employant ses ressources de manière optimale.

D'après Issor (2017), la gestion des ressources humaines (GRH) joue un rôle important dans la réussite de l'entreprise. Pour que l'entreprise soit performante, elle doit mettre en place des pratiques de gestion des ressources humaines qui gèrent efficacement les employés et qui favorisent le développement du capital humain. « Le capital humain, c'est-à-dire l'ensemble des connaissances, des habiletés, des compétences et des caractéristiques individuelles des membres du personnel d'une organisation, joue un rôle central dans la performance au travail et constitue une ressource essentielle au succès des entreprises » (Leblanc et Rousseau, 2020, p.97).

De plus, selon Zgoulli, Swalhi et Tahri (2016), les entreprises ont intérêt à développer l'employabilité de leurs salariés car elle constitue un avantage concurrentiel et contribue à la performance de l'entreprise. « L'employabilité se rapporte au maintien et au développement des compétences des salariés leur permettant de réaliser les opportunités de carrière à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise » (Zgoulli, Swalhi, et Tahri, 2016, p. 33). Une des priorités de la GRH devrait donc être d'aider les employés à acquérir et développer des compétences et des connaissances pour qu'ils puissent suivre l'évolution des postes et réaliser leurs aspirations de carrière.

Pour assurer le développement de l'employabilité des salariés, l'entreprise doit créer un environnement propice à l'apprentissage. Jézéquel (2020) parle d'apprentissage avant les résultats. « Des objectifs trop ambitieux suscitent souvent de la pression chez les employés, qui peuvent alors céder à la tentation de gonfler leurs résultats pour éviter un sentiment d'échec. Or, à l'opposé, les objectifs axés sur l'apprentissage permettent de réduire les comportements contraires à l'éthique sans toutefois diminuer les performances » (Jézéquel, 2020, p. 11).

Il est donc dans l'intérêt des entreprises de veiller à l'apprentissage de leurs employés. Leblanc et Rousseau (2020) parlent d'apprentissages informels en entreprise. Ils présentent 4 catégories de stratégies d'apprentissages informels qui constituent à eux seuls entre 70% et 90% de l'ensemble des apprentissages réalisés en contexte de travail.

Premièrement, les employés prennent des initiatives originales et constructives durant la réalisation de leurs tâches quotidiennes.

Deuxièmement, les employés tirent des leçons du travail déjà accompli.

Troisièmement, les employés exploitent les savoirs accessibles dans l'environnement social.

Quatrièmement, les employés explorent les ressources éducatives de nature matérielle ou virtuelle. Comme par exemple les livres spécialisés et revues professionnelles, les formations en ligne ouvertes à tous, les webinaires, les applications mobiles et les sites Internet. « Ces ressources éducatives proposent des expériences d'apprentissage variées et personnalisées en plus d'offrir la possibilité aux employés de contrôler le rythme de leurs apprentissages » (Leblanc et Rousseau, 2020, p.98). De plus, Boboc et Metzger (2019) parlent de la possibilité de la digitalisation des formations. Ils expliquent que la formation digitalisée permet de réduire le budget de la formation, d'avoir une meilleur maîtrise au niveau logistique (c'est-à-dire réservation de salles, fourniture de support, ...) et d'améliorer l'apprentissage vu qu'elle peut être adaptée à chaque employé individuellement. Cependant, il faut faire attention au risque de fort taux d'abandons de formation en ligne car les personnes décrochent très vite quand elles sont face à l'écran.

Garton et Mankins (2020) remarquent que les entreprises qui acquièrent, développent, regroupent et dirigent les talents rares peuvent être 20% plus productives que les autres. Tout dépend de la façon dont elles le font. Malheureusement, les entreprises ne prennent pas la peine de rechercher les talents cachés ailleurs qu'aux niveaux hiérarchiques supérieurs (Gosselin, 2020). Gosselin (2020) encourage les entreprises à donner l'espace nécessaire pour que tous les employés puissent se dépasser, développer leur potentiel et pour les soutenir dans leur progression.

De plus, d'après Zgoulli et al. (2016), le fait de prendre en charge le développement des compétences des salariés et de maintenir leur employabilité, donnera envie aux travailleurs de s'investir pour l'entreprise. Ceci a donc un impact sur l'engagement organisationnel.

Hanaysha (2016) explique qu'il est important de soutenir l'engagement organisationnel car les employés engagés envers l'entreprise sont plus impliqués dans leur travail et démontrent une volonté de fournir des efforts dans le but d'améliorer la performance de l'entreprise. Donc il est dans l'intérêt des entreprises de développer l'engagement organisationnel si elles veulent réussir et être performantes. « Plusieurs recherches ont fait preuve de la relation positive de l'engagement organisationnel et la performance, cette dernière est analysée comme une conséquence de l'engagement » (Balhadj et Ammaary, 2020, p. 1300).

La manière d'aborder le sujet de la gestion des compétences ne devrait pas être négligée par l'entreprise. Il faut que l'entreprise y réfléchisse scrupuleusement en prenant en compte tous les facteurs influençant la performance de l'entreprise.

1.1.1. Engagement organisationnel

a) Définition de l'engagement organisationnel

Pennaforte (2012) donne une définition de l'engagement organisationnel. « L'engagement – ou implication – fait référence à un état psychologique par lequel le salarié reconnaît, accepte et partage les valeurs et les objectifs de son organisation » (Pennaforte, 2012, p. 99). Il utilise le mot implication comme synonyme d'engagement. Balhadj et Ammaary (2020) expliquent également que l'engagement organisationnel est considéré comme l'implication de l'employé dans l'organisation et comme l'identification de l'employé à celle-ci.

b) Approche tridimensionnelle

Le concept d'engagement organisationnel a une attitude tridimensionnelle. Meyer et Allen ont développé les trois dimensions d'engagement organisationnel en 1991 (Balhadj et Ammaary, 2020). Il y a la dimension affective, la dimension normative et la dimension calculée.

La première « s'appuie sur un lien émotionnel entre un salarié et son organisation » (Pennaforte, 2012, p. 99). Balhadj et Ammaary (2020) parlent du fait que l'entreprise comble les besoins de l'employé à plusieurs niveaux. Ainsi, un sentiment d'appartenance et d'appréciation se crée et donc l'employé veut contribuer au succès de la société dans laquelle il travaille et il veut évoluer.

La deuxième « correspond à l'ensemble des pressions normatives internalisées qui poussent un individu à agir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation et

à le réaliser car il est bon et moral d'agir ainsi » (Pennaforte, 2012, p. 99). Un sentiment d'obligation morale envers l'entreprise s'installe. Selon Balhadj et Ammaary (2020), les pressions normatives peuvent être exercées par la socialisation organisationnelle mais également par la socialisation familiale ou culturelle. Donc ces pressions peuvent venir de l'extérieur du milieu de travail. Dans le cas où l'engagement normatif prime, le travailleur y reste car il se sent obligé et parce que c'est moralement la bonne chose à faire.

La troisième, la dimension calculée « porte l'idée que les acquis ou les investissements d'une personne seraient perdus si elle décidait de rompre la relation avec l'entreprise » (Pennaforte, 2012, p. 99). Donc la dimension calculée se base sur le calcul des coûts liés au fait de quitter l'entreprise. Selon Balhadj et Ammaary (2020), si le travailleur est lié à l'entreprise principalement par l'engagement calculé, alors il y reste car cela lui rapporte des bénéfices supérieurs aux coûts. Dans cette dimension, les aspects politiques et monétaires comptent le plus. Les antécédents de l'engagement organisationnel calculé les plus énoncés sont les investissements en temps et en argent et l'existence ou non d'autres alternatives sur le marché du travail.

Balhadj et Ammaary (2020) révèlent qu'on peut associer plus d'effets positifs pour l'organisation et ses travailleurs à l'engagement organisationnel affectif qu'à l'engagement organisationnel normatif ou calculé. Ils expliquent également qu'il est difficile et infructueux pour les entreprises d'instaurer des pratiques qui influencent l'engagement normatif car il est principalement généré par des facteurs externes au milieu de travail. Alors que les employés qui sont fort impliqués affectivement dans leur entreprise travaillent mieux et plus que ceux qui ont une moindre implication affective (Balhadj et Ammaary, 2020).

Deux grandes catégories de facteurs contribuent au développement de cette dimension affective : « les caractéristiques organisationnelles et les expériences positives de travail vécues par les employés » (Balhadj et Ammaary, 2020, p. 1302). Les caractéristiques organisationnelles se rapportent principalement à la culture et les pratiques de gestion participatives qui peuvent être soutenues par les pratiques de gestion qui favorisent l'équité, le soutien et la considération des employés. Tandis que les expériences positives de travail font référence aux aspects intrinsèques du travail tels que la possibilité de développement, l'autonomie ou encore les défis professionnels. Les aspects intrinsèques du travail ont plus d'impact sur l'engagement organisationnel affectif que les aspects extrinsèques (la rémunération, les horaires de travail ou les relations avec le supérieur) (Balhadj et Ammaary, 2020).

Puisque la dimension affective a le plus d'effets positifs sur l'organisation et les travailleurs, je vais me focaliser sur cette dimension. Nous allons voir ci-dessous quelles sont les contributions des pratiques managériales participatives à l'engagement organisationnel affectif.

c) Facteurs influençant l'engagement organisationnel

Selon Valéau et Llosa (2019), les pratiques managériales participatives sont devenues une certaine norme dans les organisations. Ce n'est plus seulement une option choisie par les entreprises pour aller plus loin dans les relations avec leurs travailleurs. Ces pratiques sont développées par les managers et les entreprises d'une part, par la volonté de celles-ci, d'autre part, parce qu'elles sont dès lors attendues par les travailleurs.

Avec les pratiques managériales participatives, les employés reçoivent plus de liberté de leur employeur à travers l'autonomie et la participation. Dans ce cas, il est difficile de superviser directement chaque employé. Ainsi, si l'entreprise réussit à développer l'engagement organisationnel, une relation basée sur la confiance et la réciprocité s'installera (Valéau et Llosa, 2019).

En conséquence, les pratiques managériales participatives nécessitent l'engagement organisationnel. Cependant, plusieurs auteurs mettent en avant le fait que certaines pratiques managériales participatives ont des effets positifs sur l'engagement et même, lorsqu'elles ne sont pas mises en place, elles peuvent avoir des effets sur le désengagement, c'est-à-dire que cela induira une affectivité négative. Valéau et Llosa (2019) ont pris sous la loupe 7 pratiques managériales participatives (l'autonomie, la participation, la communication descendante, l'équité salariale, la gestion de carrière, la reconnaissance et la formation) et ils ont voulu savoir quel effet elles ont sur l'engagement organisationnel affectif.

Il est ressorti de leur étude que la gestion de carrière et la reconnaissance sont des pratiques clés. En effet, elles ont un effet très positif sur l'engagement et lorsqu'elles ne sont pas présentes, elles peuvent engendrer du désengagement. L'étude de Trudel, Saba et Guérin (2005) a également permis de constater que la gestion de carrière implique un haut niveau d'engagement organisationnel et de performance au travail. Et selon Balhadj et Ammaary (2020), les entreprises devraient se focaliser sur le développement des compétences des employés et la reconnaissance des efforts fournis par ceux-ci pour renforcer l'engagement organisationnel.

D'après Valéau et Llosa (2019), la participation, l'autonomie, l'information descendante et la formation sont des pratiques secondaires, c'est-à-dire que ces pratiques ont un effet sur l'engagement mais il est moindre. De plus, ils parlent d'un lien entre la gestion de carrière et la formation et la gestion de carrière et l'autonomie. Ils ont écrit que la gestion de carrière « constitue une forme de reconnaissance des compétences. Elle passe souvent par la formation » (Valéau et Llosa, 2019, p. 70). En ce qui concerne le lien avec l'autonomie, « la carrière peut être vue comme un élément de développement mais aussi comme une forme de récompense attendue. (...) Elle se concrétise souvent par des augmentations salariales et donne souvent accès à davantage d'autonomie et de responsabilité » (Valéau et Llosa, 2019, p. 70).

L'étude de Trudel, Saba et Guérin (2005) confirme également que l'information descendante et la communication bidirectionnelle génèrent de l'engagement organisationnel. À cela s'ajoute également le style de gestion de l'entreprise, à savoir le code d'éthique et la gestion des conflits.

Ensuite, selon Balhadj et Ammaary (2020), les facteurs qui développent l'engagement affectif sont donc la possibilité de développement des compétences mais aussi la gestion participative où prennent la responsabilisation et l'autonomie et encore la perception de justice au niveau des procédures de détermination des salaires et les récompenses intrinsèques et sociales.

Un autre élément qui exerce une influence sur l'engagement organisationnel est la culture organisationnelle. Selon Hanaysha (2016), un lieu de travail propice à l'apprentissage avec des programmes de formations, le travail de groupe et des relations entre les employés et les managers basées sur le respect et le partage des connaissances favorisent l'engagement organisationnel.

En ce qui concerne l'équité salariale, les résultats de Valéau et Llosa (2019) montrent que c'est une pratique plus. Elle a un impact sur l'engagement mais en cas d'absence de cette pratique, on remarque que cela n'a pas beaucoup d'effet sur le désengagement.

De plus, le rapport de Institute for Employment Studies (2009) liste les différents facteurs qui doivent impérativement être présents dans l'organisation si elle veut que les efforts fournis pour augmenter l'engagement organisationnel soient fructueux. Il s'agit d'avoir des politiques et pratiques RH claires et accessibles, un bon management hiérarchique, une communication bidirectionnelle et une coopération efficace. De plus, l'entreprise doit veiller au bien-être des employés et se préoccuper de leur développement.

Il ressort donc de ces plusieurs études que les pratiques managériales participatives ont incontestablement un impact positif sur l'engagement organisationnel. De plus, tous ces auteurs sont d'accord sur le fait que le développement des compétences de l'employé est un élément essentiel qui contribue à l'engagement organisationnel. Les entreprises doivent créer un environnement propice à l'apprentissage et au partage de l'information.

d) Comment mesurer l'engagement organisationnel ?

Maintenant, la question qui se pose est : « Comment mesurer l'engagement organisationnel ? ».

Robertson-Smith et Markwick (2009) présentent différentes méthodes pour évaluer l'engagement. En effet, l'engagement est un construit mesurable. Il y a de nombreuses enquêtes qui existent. Elles sont soit construites par l'entreprise en interne soit élaborées par des consultants externes. Ces enquêtes permettent de mesurer le niveau

d'engagement des employés envers l'entreprise. Cependant, il faut interpréter les résultats avec précaution car ils peuvent différer d'une entreprise à l'autre à cause de l'existence de différentes définitions de l'engagement et à cause de différences dans les exigences de chaque entreprise.

Parmi les enquêtes existantes pour mesurer l'engagement, il y a la IES Engagement Survey (Robertson-Smith et Markwick, 2009). Elle se compose de 12 affirmations d'attitude qui comprennent des comportements de citoyenneté organisationnelle et qui évaluent le niveau d'identification de l'employé aux valeurs de l'entreprise et leur conviction que l'entreprise leur permet de bien performer. Grâce à cela, il est possible d'évaluer l'engagement organisationnel. Chaque affirmation est évaluée sur une échelle de 1 à 5 qui montre le niveau d'accord (1 – pas du tout d'accord et 5 – tout à fait d'accord). Il existe également une version raccourcie de cette enquête qui comporte 5 affirmations. L'ANNEXE 1 reprend les 12 affirmations proposées par la IES Engagement Survey ainsi que la version raccourcie de cette enquête.

Une autre méthode pour évaluer l'engagement présentée par Robertson-Smith et Markwick (2009) est le NetPromoter. Cette méthode est très simple car elle contient une seule question : « Quelle est la probabilité que vous recommanderiez l'entreprise à un ami ou un collègue ? ». Elle est à l'origine utilisée pour évaluer l'engagement des clients. NetPromoter permet de classifier les clients en 3 catégories : les promoteurs, les passifs et les détracteurs. Cette méthode peut également être appliquée dans le cas de l'engagement des employés. Ainsi, on identifiera les employés engagés, presque engagés et les employés désengagés car comme dans le cas des clients, ils peuvent être des promoteurs, passifs ou détracteurs. Pour calculer le NetPromoter, il faut soustraire du pourcentage des promoteurs le pourcentage des détracteurs. Ainsi, l'entreprise aura une évaluation du niveau d'engagement de ses employés. De plus, grâce aux résultats, l'entreprise aura une idée où est-ce qu'il est nécessaire d'intervenir pour augmenter le nombre de promoteurs engagés et pour diminuer le nombre de détracteurs désengagés (Robertson-Smith et Markwick, 2009).

e) Avantages de l'engagement organisationnel pour l'entreprise

Puisque nous avons vu ce qu'est l'engagement organisationnel, quels sont les facteurs qui l'influencent et comment le mesurer, il serait intéressant de savoir pourquoi les entreprises devraient veiller à soutenir l'engagement organisationnel. Qu'est-ce que cela leur apporte ?

« Les pratiques à base d'engagement seraient créatrices de relations d'échanges positifs, stimulant ainsi la motivation des employés et encourageant une participation accrue dans la poursuite des objectifs de l'entreprise » (Balhadj et Ammaary, 2020, p. 1300). Les employés engagés envers l'entreprise ont tendance à rester plus longtemps au sein de l'organisation. Donc cela augmente la rétention des salariés. De plus, ils sont

plus productifs, plus impliqués dans leur travail ce qui augmente la performance de l'entreprise (Hanaysha, 2016).

Les entreprises ont donc intérêt à veiller à l'engagement de leurs employés envers l'organisation. Les efforts fournis par l'entreprise pour soutenir l'engagement organisationnel entraîneront des conséquences positives pour l'entreprise. En effet, les travailleurs seront motivés et prêts à faire des efforts pour contribuer au succès de l'entreprise.

1.1.2. Qu'est-ce qu'une compétence ?

Nous avons parlé précédemment de développement des compétences de l'employé, un élément clé pour l'engagement organisationnel et la performance de l'entreprise. Je vais donc développer dans cette partie la notion de compétence.

a) Différence entre compétence, aptitude, qualification et talent

L'aptitude correspond à « ce que la personne est capable de faire » (Dejoux et Thévenet, 2015, p. 56). Elle fait référence aux tâches que l'employé réalise. Tandis que la qualification fait référence au poste et elle « désigne l'ensemble des savoirs et des savoir-faire utilisables par un individu dans l'exercice d'un emploi détenu » (Dejoux et Thévenet, 2015, p. 58). Elle est décernée par un diplôme ou un certificat après avoir suivi une formation.

D'après Delobbe et al. (2014), les compétences sont les savoirs, savoir-faire et savoir-être. Theurelle-Stein et Barth (2017) donnent une définition plus précise de la compétence. La compétence est « une aptitude de l'individu à mobiliser de façon dynamique des ressources hétérogènes (connaissances, savoir-faire techniques, aptitudes physiques, comportements) en vue de produire le résultat attendu dans le contexte professionnel donné » (Theurelle-Stein et Barth, 2017, p. 133). Donc les compétences regroupent les aptitudes et les qualifications de l'individu.

Alors que le talent, ce sont les compétences rares (Dejoux et Thévenet, 2015).

Ensuite, Dejoux et Thévenet (2015) expliquent que le concept de compétence a émergé à la suite de l'évolution des conditions organisationnelles. En effet, actuellement, les employés doivent s'adapter à l'évolution fulgurante des postes de travail, ils doivent savoir travailler en autonomie et prendre plus de responsabilités. Et donc considérer seulement la qualification des employés n'a plus beaucoup de sens dans ce contexte. Seule, la qualification n'est plus suffisante car d'une part, elle ne poursuit pas l'évolution de l'entreprise et d'autre part, une fois le diplôme acquis, elle ne se développe pas et ne prend pas en compte l'expérience et les savoir-faire de l'employé. En effet, quand on parle de qualification, il s'agit des acquis, alors que quand on parle de compétence, ce sont les acquis et le potentiel.

Dejoux et Thévenet (2015) énoncent les caractéristiques de la compétence :

- « – La compétence est une mise en situation (principe d'action).
- La compétence est contingente, elle est contextualisée à une finalité (principe téléologique).
- La compétence est une construction, elle change dès qu'on la met en œuvre (principe dynamique).
- La compétence est un attribut de la personne, elle revêt un aspect individuel ou collectif (principe d'individuation).
- La compétence doit être reconnue par les autres pour acquérir une crédibilité (principe normatif du regard d'autrui).
- La compétence est transférable dans le cadre d'un processus d'apprentissage individuel ou organisationnel (principe de portabilité).
- La compétence a un caractère permanent si elle est mise en œuvre (principe de régularité)» (Dejoux et Thévenet, 2015, p. 63).

b) *Les différentes compétences*

Comme définie précédemment, une compétence est un savoir, savoir-faire ou un savoir-être (cf. supra p.10). Nous allons voir quelles sont les différences entre ces concepts.

Le savoir est une connaissance, le savoir-faire est une compétence technique ou technologique ou encore une « hard skill » et le savoir-être est souvent relié aux « compétences humaines », « compétences sociales et relationnelles » et aux « compétences émotionnelles » (Cadix, 2021 ; Faure et Cucchi, 2020 ; Theurelle-Stein et Barth, 2017).

- « Soft skills » versus « hard skills »

Theurelle-Stein et Barth (2017) parlent plus dans les détails de « soft skills » et « hard skills ». Selon eux, les « hard skills » qui sont, en français, les compétences techniques, s'opposent aux « soft skills ». Cependant, il n'est pas facile de donner une définition précise aux « soft skills » car il n'y a pas de consensus sur la terminologie dans la littérature. Ils utilisent donc la définition suivante pour les « soft skills » : « Une soft skill serait à la fois :

- ce qui fait qu'un individu est reconnu comme adapté à son contexte professionnel ;
- ce qui concerne son être profond et lui permet de réussir ;
- tout ce qui n'est pas de l'ordre du savoir et du savoir-faire » (Theurelle-Stein et Barth, 2017, p.133).

À la suite du dernier point de la définition ci-dessus, on peut donc déduire que c'est du savoir-être.

C'est ce que Vachon (2020) dit également. Il présente les soft skills comme des « compétences douces, souples, humaines, encore appelées savoirs-penser et savoirs-être » (Vachon, 2020, p. 296). Ensuite, il parle de compétence transversale. « Une compétence transversale est une compétence polyvalente, transférable à des cas, situations ou contextes divers et variés » (Vachon, 2020, p. 296). Il explique que les soft skills sont « par définition transversales » (Vachon, 2020, p. 296). Tandis que « les hard skills, c'est-à-dire les compétences dures, rigides, techniques, encore appelées les savoir-faire, sont le plus souvent non-transversales » (Vachon, 2020, p. 296).

Cette idée de compétence transversale peut être complétée par Delobbe et al. (2014) avec le concept de compétence générique - qui est un synonyme du mot « transversale » ici. Ils distinguent deux types de compétences : les compétences spécifiques et les compétences génériques.

Les compétences spécifiques, ce sont les savoir-agir et les savoir-faire qui sont fort contextualisés. En effet, ils sont spécifiques au métier et à l'activité exercée. Tandis que les compétences génériques sont universelles et elles sont faiblement contextualisées. Il n'est pas évident d'associer un poste concret à ces compétences car on peut les retrouver dans différentes fonctions. Ces compétences génériques sont des normes comportementales, des savoir-être ou des qualités psychologiques individuelles (Delobbe et al., 2014).

D'après Theurelle-Stein et Barth (2017) le monde académique et les entreprises confirment que les soft skills, appelées également compétences transversales, sont importantes pour la performance collective et individuelle et elles constituent un avantage compétitif aux sociétés.

Il est donc intéressant pour les entreprises de se pencher sur ces compétences transversales, voir quelles sont les compétences transversales déjà présentes au sein de l'organisation et quelles sont celles qu'il faudrait développer.

Malheureusement, ce n'est pas une tâche facile. En effet, il est difficile d'évaluer les compétences transversales et de les développer rapidement chez un individu. En conséquence, il est difficile de les gérer.

- Développement des compétences transversales

« Selon Barth et Géniaux (2010), elles « ne s'apprennent pas » mais sont nécessaires à l'exercice professionnel, ce qui implique d'imaginer des situations apprenantes spécifiques : tutorat (Barbier, 1996 ; Boru, 1996), jeux de simulation, mises en situation (Bobot, 2009) » (cité par Theurelle-Stein et Barth, 2017, p. 134). Donc les compétences transversales se développent avec l'expérience.

Pour ce faire, les employés ont besoin de temps. C'est un cycle d'apprentissage et non une formation ponctuelle qui est nécessaire. Pendant ce cycle, l'individu est confronté à un processus progressif, long et complexe qui demande l'action et la réflexion. Ces deux éléments sont deux continuums qui se pratiquent en alternance (Theurelle-Stein et Barth, 2017). La figure ci-dessous montre le cycle de l'apprentissage.

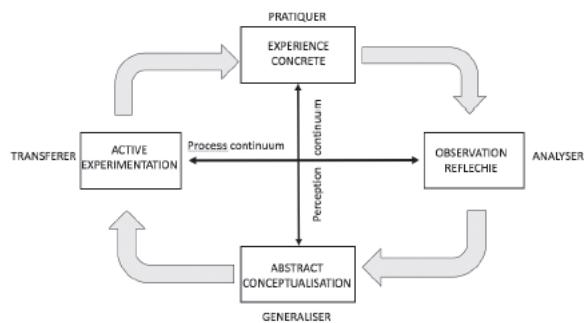


Figure 1 : Le cycle d'apprentissage (Theurelle-Stein et Barth, 2017, p. 136).

Pour savoir si l'employé a progressé, il faut faire une évaluation. Celle-ci doit se faire par l'employé lui-même et par les pairs ou le responsable direct pour observer s'il y a eu un réel développement de la compétence transversale. Si l'objectif n'a pas encore été atteint, l'employé continue le cycle (Theurelle-Stein et Barth, 2017).

1.1.3. Gestion des compétences

a) Définition

Premièrement, la question qui se pose est : qu'est-ce que la gestion des compétences exactement ?

Antoine et al. (2006) ont pris la définition de Defélix de la gestion des compétences. « Gérer les compétences signifie, pour une organisation, chercher à acquérir les compétences individuelles et collectives dont elle a besoin, mais aussi les stimuler et les réguler » (cité par Antoine et al., 2006, p. 14).

En effet, le processus de gestion des compétences peut être résumé à 4 étapes :

- la capitalisation des compétences et l'identification du potentiel ;
- l'accompagnement des employés dans le développement des compétences et gestion de carrière ;
- l'évaluation des compétences ;
- la reconnaissance pour motiver les employés à se développer (Dejoux et Thévenet, 2015).

De plus, Granger (2021) explique que la gestion des compétences permet de développer le capital humain, adapter les compétences aux emplois, recruter des profils pertinents,

motiver les collaborateurs et fidéliser les talents. En offrant des perspectives d'évolution, l'entreprise réussira à garder les talents au sein de l'organisation.

Antoine, Deflandre, Naedenoen, Renier, et Pichault (2006) ont présenté un cadre d'analyse contextualiste pour comprendre les pratiques de gestion des compétences, leur dynamique de développement et d'implémentation. Celui-ci est basé sur trois concepts : le contenu, le contexte et le processus.

Premièrement, l'analyse du contenu offre une vue claire des dispositifs de gestion des compétences mis en place par l'entreprise, à savoir les outils, les pratiques et les usages.

Deuxièmement, le contexte renvoie à l'environnement interne et externe de l'entreprise. Pour le contexte interne, il s'agit de la stratégie, la politique RH, l'organisation du travail, la culture organisationnelle et en ce qui concerne le contexte externe, il s'agit de l'environnement politique, social et économique.

Troisièmement, le processus se réfère à la séquence des phénomènes et aux interactions entre acteurs, leurs réactions et actions par rapport au contenu et au contexte qui sont la cause de l'évolution de l'entreprise.

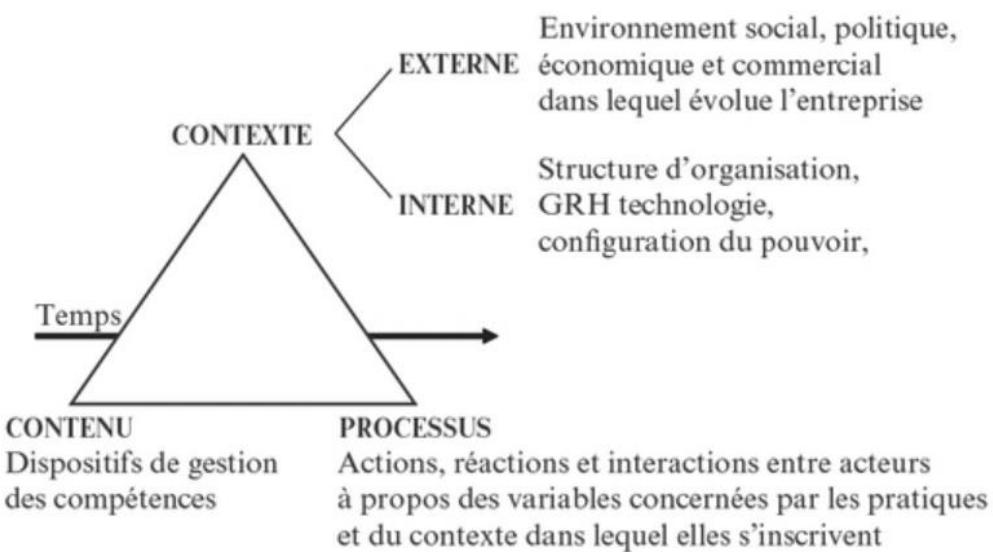


Figure 2 : Approche multidimensionnelle de la gestion des compétences (Antoine et al., 2006, p. 13).

b) Mise en place de la gestion des compétences

Pour pouvoir gérer les compétences des employés, l'équipe RH doit mettre en place un processus de gestion de celles-ci. La gestion des compétences nécessite des outils qui vont aider à mettre à jour les compétences des employés. Un de ces outils est le référentiel des compétences (Zgoulli et al., 2016) ou appelé aussi dans certains cas, matrice des compétences.

Antoine et al. (2006) présentent les résultats d'une enquête qui montrent dans quel cadre de pratiques de GRH les référentiels sont utilisés. « Les référentiels, lorsqu'ils existent, sont principalement utilisés dans le cadre de :

- l'évaluation et le management des performances (89 %) ;
- la formation et le développement (85 %) ;
- la sélection (85 %) ;
- le recrutement (81 %) ;
- la promotion (50 %) » (Antoine et al., 2006, p. 17).

Le référentiel des compétences peut être exploité durant les entretiens annuels qui sont un moment d'échange entre le responsable et l'employé, qui offrent l'opportunité aux employés de s'exprimer et qui permettent d'identifier les besoins en formation (Zgoulli et al., 2016). Le référentiel sert donc de support durant l'évaluation des compétences et « constitue une grille de lecture commune » (Antoine et al., 2006, p. 203).

Cependant, comme Dejoux et Thévenet (2015) et Antoine et al. (2006) le remarquent, l'évaluation de la compétence présente un réel défi au niveau de l'appréciation objective de la compétence.

C'est pourquoi le référentiel doit présenter les compétences de manière la plus précise possible pour réduire la marge d'interprétation (Delobbe, Gilbert et Le Bouaire, 2014).

De plus, Antoine et al. (2006) distinguent deux types d'approches au niveau de la gestion des compétences en entreprise. D'une part, le modèle des « compétences acquises » consiste à laisser les employés à acquérir et développer leurs compétences de leur propre initiative. Il n'y a pas de cadre prédéfini par l'entreprise. On parle alors d'« initiative individuelle ». Ainsi, l'entreprise peut bénéficier des employés qui ont acquis par eux-mêmes les compétences également nécessaires pour l'entreprise. Cependant, l'entreprise doit s'organiser de façon à pouvoir suivre l'évolution de ses salariés et elle doit pouvoir récompenser cette initiative individuelle du salarié. D'autre part, le modèle de « compétences requises » consiste à énumérer les compétences nécessaires pour l'entreprise. Donc la liste vient d'une « initiative organisationnelle ». Ainsi, les salariés doivent suivre un cadre prédéfini et développer les compétences requises.

C'est dans ce deuxième modèle que l'instrumentation a tout son sens. La mise en place d'un référentiel de compétences a pour but de suivre l'évolution des salariés dans le développement des compétences et d'avoir un contrôle et éviter toute incertitude au niveau des compétences présentes dans l'entreprise. C'est un outil formalisant et structurant.

La démarche « compétence » permet donc :

- « une identification des compétences requises ;

- une identification des compétences disponibles ou acquises ;
- une évaluation des écarts ;
- un développement des compétences mises à disposition, par la formation professionnelle notamment, mais aussi par le tutorat, l'accompagnement individualisé, les stages, etc. » (Antoine et al., 2006, p. 29).

c) Evolution des pratiques de gestion des compétences

Antoine et al. (2006) expliquent qu'il existe deux logiques : la logique de poste, basée sur le modèle taylorien dans lequel les compétences sont intimement liées au poste et la logique de compétences qui est née à la suite de l'apparition de la gestion des compétences, une pratique en vue de dépasser le cadre de référence taylorien. En effet, avec l'évolution de l'emploi, les employés doivent faire face aux nouvelles exigences de l'organisation du travail. D'une part, les employé doivent être flexibles et avoir de bonnes capacités d'adaptation professionnelle et d'autre part, il y a une influence du contexte interne qui demande aux employés d'améliorer leurs prestations de services pour que l'entreprise soit performante (Antoine et al., 2006).

La gestion des compétences en organisations a évolué vers une approche différente, celle du développement individuel du salarié. Ainsi, le salarié peut utiliser les compétences acquises dans son contexte professionnel mais également autre part. Cette approche implique l'ensemble des pratiques RH, du recrutement à la mobilité, en passant par l'évaluation, les formations et la rémunération et elle nécessite un développement d'outils qui accompagneraient le salarié durant sa carrière.

Cependant, d'après Antoine et al. (2006), les entreprises ont du mal à abandonner la logique du modèle taylorien, c'est-à-dire des compétences liées au poste de travail et à la qualification et aux compétences considérées comme acquises, en faveur de la logique basée sur les individus où il est question de compétences constatées et qui doivent être prouvées.

Alors que selon Dejoux et Thévenet (2015), la question ne se pose plus actuellement. Les deux logiques sont prises en compte par la GRH. « L'observation des pratiques révèle que de plus en plus d'entreprises déploient des systèmes d'évaluation, de valorisation et de rémunération qui tiennent compte simultanément de ces deux variables : le poste (l'emploi ou la fonction) et l'individu (caractérisé par sa qualification, ses compétences, son potentiel et ses talents) » (Dejoux et Thévenet, 2015, p. 59).

Ainsi, il est possible de voir dans les entreprises une gestion des compétences liées au poste mais aussi des compétences transversales. Les entreprises ne posent pas toujours le choix de se focaliser sur un seul type de compétences (techniques ou transversales).

d) Les différents modèles de gestion des compétences

Delobbe, Gilbert et Le Boulaire (2014) distinguent 4 modèles de gestion des compétences différents : un modèle de la normalisation, un modèle de la polyvalence, un modèle du talent individuel et un modèle de l'expertise. Pour construire ces modèles, ils se sont questionnés sur la pertinence de l'instrumentation, le désajustement organisationnel et l'articulation stratégique, c'est-à-dire à quel point les pratiques de gestion des compétences sont alignées avec la stratégie de l'entreprise. Ils présentent ces modèles sous deux dimensions : le contexte (stratégie d'affaires et conséquences RH ; structure organisationnelle) et l'instrumentation (définition des compétences ; portée des référentiels ; processus de construction ; finalités).

Premièrement, le modèle de la normalisation est centré sur des comportements partagés à large échelle. Il vise l'homogénéisation culturelle. Dans ce modèle, la gestion des compétences veille à ce que les employés adhèrent aux normes comportementales valorisées et acceptées au sein de l'entreprise. L'instrumentation de la gestion des compétences est pertinente si elle est univoque, claire et développée de façon homogène sur l'ensemble de l'organisation. Ainsi, elle « sert de repère transversal et systématique aux diverses opérations RH, de la sélection à la gestion des carrières » (Delobbe et al., 2014, p. 40). Ce modèle est présent dans des contextes où l'entreprise est en croissance fulgurante. Les référentiels de compétences dans ce modèle reprennent quelques compétences comportementales génériques qui sont liées aux valeurs et aux priorités stratégiques de l'entreprise. Ils ne tiennent pas compte des particularités de la profession. « Ils sont à la fois prescriptifs et décontextualisés » (Delobbe et al., 2014, p. 40). Puisque la formulation des compétences transversales est simple, il est facile de numériser le référentiel ou l'intégrer dans des systèmes informatisés de gestion.

Deuxièmement, le modèle de la polyvalence permet une allocation flexible des ressources humaines au sein d'un périmètre d'activité. Dans ce modèle, la logique d'« une personne à un poste » est abandonnée. On opte pour une valorisation de la polyvalence au niveau des compétences pour pouvoir faire le plus avec le moins de personnes. Ainsi, il est possible d'attribuer à un travailleur différents postes de travail en fonction de la variation de sa charge de travail. Ce modèle est pertinent dans un contexte où les organisations tendent à être compétitives au niveau des prix et qui souhaitent employer le minimum de personnes. Il correspond idéalement aux entreprises flexibles dans lesquelles les employés travaillent en équipes semi-autonomes. On donne plus de responsabilités aux employés dans la gestion de leur équipe et de leur travail. « L'instrumentation va ici opérationnaliser les compétences comme des décalques des activités, listant les savoir-faire opérationnels à mettre en œuvre pour les réaliser » (Delobbe et al., 2014, p. 43). Le référentiel de compétences est placé dans le contexte de l'activité faisant référence aux compétences nécessaires à

effectuer les tâches. Il est donc contextualisé et prescriptif, souvent créé par la ligne hiérarchique de façon inductive. La polyvalence des compétences techniques et du savoir-faire doit être valorisée, par exemple par la rémunération, pour que le modèle fonctionne.

Troisièmement, le modèle du talent individuel favorise les aptitudes et les qualités personnelles génériques qui contribuent à la performance individuelle et collective. On peut parler ici de « gestion des talents ». « L'objectif de la gestion des compétences est donc d'identifier, de sélectionner, de promouvoir et de récompenser les plus talentueux, ceux qui ont le plus haut potentiel pour mener l'entreprise au succès » (Delobbe et al., 2014, p. 43). Ce modèle est courant dans des entreprises qui sont présentes sur des marchés instables et très compétitifs, qui doivent s'adapter aux nouvelles situations, parfois complexes, et qui doivent constamment trouver des solutions créatives et innovantes. De plus, on le retrouve dans des structures où on travaille par projet. Dans ce genre de structure, les gestionnaires jouent un rôle important car ils veillent à la bonne coordination entre l'équipe interne et les parties externes. Les compétences listées dans le référentiel sont plutôt des aptitudes de leadership et des aptitudes intellectuelles, des attitudes génériques et même aussi des traits de personnalité. Le référentiel est décontextualisé, c'est-à-dire qu'il n'est pas lié à la fonction et il a une application vaste sur les niveaux de responsabilité semblables. Il contient un dictionnaire de compétences dans lequel on retrouve une définition détaillée « d'indicateurs comportementaux spécifiques à chaque compétence » (Delobbe et al., 2014, p. 45) pour éviter une interprétation et évaluation subjective de la compétence lors de l'évaluation. L'évaluation des compétences lors d'un entretien annuel est une étape incontournable dans ce modèle. Une fois les talents identifiés, les employés se voient attribuer plus de responsabilités. Pour construire le référentiel des compétences, les entreprises font souvent appel à des cabinets de conseil mais des personnes de l'entreprise sont également mobilisées pour choisir et définir les compétences qui se trouveront dans le référentiel. Les experts en ressources humaines développent des outils à fondement psychologique dans ce modèle.

Quatrièmement, le modèle de l'expertise se base sur la maîtrise des compétences techniques sophistiquées qui permettent de délivrer une prestation à haute valeur ajoutée. Dans ce modèle, la gestion des compétences a pour but de développer les compétences techniques afin d'atteindre l'expertise nécessaire à la réalisation des tâches. Les entreprises qui instaurent ce modèle sont celles qui offrent des services à haute valeur ajoutée, comme les services intellectuels et qui se différencient par l'expertise et la qualité. Par exemple, les entreprises qui offrent des services en informatique, adoptent ce modèle. Donc ce sont des entreprises qui ont besoin des employés hautement compétents avec des connaissances et des compétences uniques, pointues et rares. « Les référentiels sont ici focalisés sur les compétences techniques et fonctionnelles et sont forcément spécifiques à chaque métier ou famille de métiers »

(Delobbe et al., 2014, p. 47). Ils sont créés par les départements fonctionnels, c'est-à-dire les professionnels eux-mêmes, car seuls eux ont la connaissance des compétences sophistiquées et les savoir-agir complexes requis pour leur poste. Les référentiels ne peuvent pas être utilisés sur une large échelle car ils concernent un métier précis. Donc ils sont nombreux et rentrent dans l'hyper spécialisation, ce qui rend la gestion des ressources humaines compliquée. Ainsi, ils ne sont pas forcément utilisés dans les processus RH tels que la sélection, la formation, la gestion des carrières mais ils sont plutôt utilisés par les lignes hiérarchiques et les experts eux-mêmes pour développer et conserver l'expertise interne. « Tant dans la construction des référentiels que dans leur utilisation, ce sont donc les experts ciblés qui tiennent ici les cartes en mains et réaffirment ainsi leur rôle décisif face à la direction générale et au département des ressources humaines » (Delobbe et al., 2014, p. 47).

Ces 4 modèles sont distincts et montrent qu'il y a une diversité de pratiques de gestion des compétences. Mais comme Delobbe et al. (2014) le précisent, ces modèles se manifestent rarement à l'état pur dans les sociétés. Il est possible d'observer diverses configurations au sein des entreprises.

1.2. Présentation de l'entreprise

Après avoir présenté le contexte théorique du mémoire-projet dans lequel nous avons développé les concepts d'engagement organisationnel, de compétence et de la gestion des compétences, je vais passer à la présentation de l'entreprise dans laquelle l'étude a été menée. Ainsi, on aura une vue complète sur le contexte général du mémoire-projet.

Pour comprendre au mieux l'organisation, sa structure et sa culture, je vais présenter ci-dessous son historique, sa mission et vision, l'organigramme, le rôle des RH et la gestion des compétences chez Idealis Consulting.

Mais tout d'abord, je vais introduire brièvement l'entreprise. Idealis Consulting est une entreprise de consultance qui se spécialise dans l'implémentation d'ERP Odoo et SAP. Elle se situe à Louvain-la-Neuve.

Elle offre des services de conseil et d'intégration d'Odoo et SAP mais également des solutions verticales comme SmartBiotech, SmartAnalytics, SmartMembership, SmartAccounting et Talent Management HR (Idealis Consulting, 2022a).

1.2.1. Historique

André Bake, diplômé d'un master en ingénieur industriel en informatique en 2001, a travaillé en tant que consultant en logistique, puis en tant que consultant SAP en ressources humaines. Après avoir gagné de l'expérience, il a décidé de créer sa propre entreprise, Idealis Consulting. Elle a été fondée en septembre 2007.

Au début, Idealis Consulting s'est lancée dans la consultance SAP en ressources humaines. Puis, une deuxième branche s'est développée, les services dédiés à la logistique sur SAP.

En 2009, André Bake, sollicité par plusieurs PME qui cherchaient un ERP de plus petite envergure que SAP, a décidé de se lancer également sur l'Open ERP, nommé actuellement Odoo.

Jusqu'en 2016, la branche SAP était prédominante chez Idealis Consulting par rapport à la branche Odoo. Puis, entre 2016 et 2018, Odoo s'est développé de plus en plus et a rattrapé son retard. Ensuite, entre 2018 et 2020, ces deux branches étaient équivalentes. Mais après, Odoo a dépassé SAP. Cependant, cela évolue constamment. Comme l'entreprise grandit et est en pleine croissance, il se peut que cela change encore. En ce moment, Idealis Consulting re-déploie sa stratégie commerciale pour refaire grandir l'équipe SAP au sein d'Idealis Consulting (entretien Bake, 2021).

Actuellement, Idealis Consulting est partenaire GOLD d'Odoo. Mais elle développe également ses propres solutions telles que :

- SmartBiotech, une solution informatique pour les entreprises actives dans le secteur de biotechnologies ou medtech qui offre des fonctionnalités supplémentaires au standard Odoo ;
- SmartAnalytics, une solution de reporting et d'analyse de données entièrement intégrée à l'environnement Odoo ;
- SmartMembership, une solution informatique qui apporte un ensemble de fonctionnalités prêtes à l'emploi et qui améliore les applications Odoo afin de permettre aux entreprises de gérer leurs membres, leurs événements et leur site web ;
- SmartAccounting, une solution qui rassemble un ensemble de fonctionnalités pour la gestion comptable d'une entreprise (Idealis Consulting, 2022a).

En 2022, un nouveau département s'ouvre : Idealis Academy. Idealis Consulting a remarqué qu'il y a une forte demande en formations au niveau interne mais également au niveau externe, des demandes venant des clients de l'entreprise. Et donc, elle veut développer ce département pour pouvoir offrir des formations externes standards ou sur-mesure pour les clients mais aussi des formations internes. Comme le remarque la HR Manager d'Idealis Consulting, Mme Dewaele (2021), organiser les formations, cela prend beaucoup de temps aux RH et donne une charge de travail supplémentaire. C'est aussi pourquoi, le département Idealis Academy a été formé. Maintenant, c'est l'équipe Academy qui sera chargée d'organiser les formations aux internes avec le contenu, les formateurs, réservation de locaux. Alors que l'équipe RH a un rôle de coordination.

En conclusion, Idealis Consulting se compose de 3 unités actuellement (en 2022) :

- Consulting : conseil et intégration d'Odoo et SAP
- Solutions : SmartBiotech, SmartAnalytics, SmartMembership, SmartAccounting
- Academy : formations internes et externes.

1.2.2. L'ADN d'Idealis Consulting

a) Mission

La mission de l'entreprise, c'est « mener la transformation numérique des clients en intégrant les processus d'affaires dans des logiciels de gestion d'entreprise (Odoo & SAP) » (Idealis Consulting, 2022a). C'est donc participer aux projets en offrant rapidement et dans les délais des solutions créatives de façon à avoir un impact positif sur l'activité des clients.

b) Vision

La vision de l'entreprise est de « devenir l'une des meilleures sociétés dans la transformation digitale des entreprises en Europe » (entretien Bake, 2021).

c) Valeurs

Les valeurs partagées sont proximité, égalité, solidarité, respect, performance, humour et pragmatisme. Elles sont simples et humaines car Idealis Consulting ne cherche pas la complexité dans les relations. Apporter du sens dans tout ce qui est produit est essentiel chez Idealis Consulting et ceci est continuellement en quête (Idealis Consulting, 2022b).

1.2.3. Structure

La structure de l'entreprise est hiérarchico-fonctionnelle, c'est-à-dire que la hiérarchie prend les décisions mais elle est supportée par des organes de conseil composés de spécialistes (Bonenfant et Lacroix, s.d.).

En ce qui concerne l'organigramme, la représentation de l'hiérarchie a été inversée. Comme l'explique André Bake (2022), dans un organigramme classique, les responsables se trouvent en haut et puis, en-dessous se trouvent les niveaux inférieurs. Cependant, chez Idealis Consulting, ce n'est pas représenté ainsi. Le managing director ne se trouve pas en tête mais au milieu. Ce choix a été conscient car pour Bake (2022), la responsabilité est un élément de gravité et donc celui qui est responsable doit se trouver en bas. Il a la responsabilité de superviser le travail des équipes mais aussi de les aider à réaliser le travail. S'il ne réussit pas à bien mener son équipe, toute la responsabilité retombe sur lui.

Il y a différents départements chez Idealis Consulting (cf. infra « Figure 3 »). Chaque département rapporte à son Business Unit Manager (BUM) et chaque BUM rapporte au Chief Executive Officer (CEO).

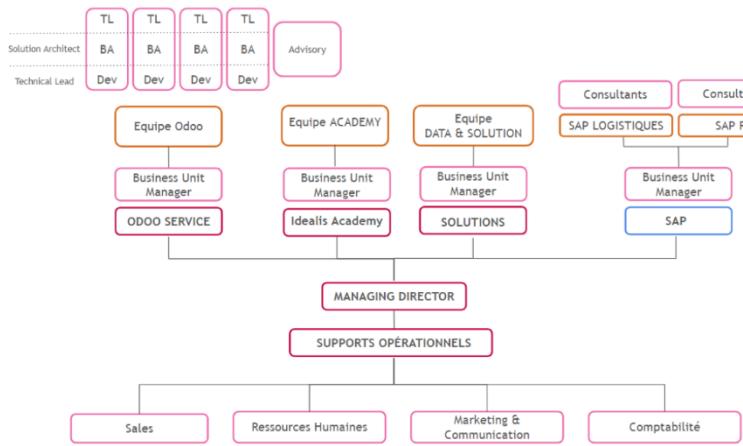


Figure 3 : Organigramme de l'entreprise Idealis Consulting (Idealis Consulting, 2022b).

Le département Odoo Service est constitué de 4 équipes composées chacune de business analystes (BA) et de développeurs (dev) supervisés par un team leader (TL). Les équipes travaillent sur plusieurs projets en même temps et même parfois de manière cross-équipes. Il y a aussi une branche « Advisory » qui est liée à ce département. Elle est constituée actuellement d'une consultante spécialisée dans le domaine de la comptabilité. Cette consultante supporte les équipes avec son expertise.

Ensuite, il y a un nouveau département qui se crée : l'Idealis Academy. Il est en train de se développer donc l'équipe n'est pas encore complète. Il sera composé d'un team leader qui sera responsable de l'équipe Academy.

Puis, le département Solutions est composé de data analystes et de développeurs. Puisque c'est un département qui est très récent, il n'y a pas encore de team leader. Ils rapportent directement au Business Unit Manager (BUM).

Ensuite, le département SAP est divisé en deux branches : SAP Logistiques et SAP HR. Il est constitué de consultants spécialisés soit dans les ressources humaines, soit dans la logistique. Ils rapportent directement à leur Business Unit Manager (BUM). Les consultants SAP travaillent principalement directement chez le client.

Après, il y a le département Supports Opérationnels qui est composé d'une équipe Sales, une équipe RH et une équipe Marketing & Communication. Il y a également une comptable mais celle-ci est externe à l'entreprise.

L'entreprise a environ 45 employés à temps plein et elle collabore aussi avec des indépendants qui sont en mission chez Idealis Consulting.

1.2.4. Le rôle des RH

Le rôle du département gestion des ressources humaines (GRH) est d'assurer le suivi opérationnel optimal de ses employés et soutenir la croissance de l'entreprise.

L'équipe GRH est composée de deux personnes. Il y a une HR Manager et une HR Coordinator.

Le rôle du HR Manager se concentre principalement sur la stratégie et la politique RH tandis que le rôle du HR Coordinator se concentre sur l'opérationnel et le quotidien.

- *HR Coordinator*

La HR Coordinator est chargée de recrutement, de l'onboarding, du payroll, de la gestion des voitures, de la gestion quotidienne de Sodexo, DKV, abonnements GSM, des demandes quotidiennes des employés, de l'organisation des agendas pour les formations et pour l'onboarding, du suivi des processus d'évaluation et de la gestion des dossiers des employés (Idealis Consulting, 2022b).

- *HR Manager*

La HR Manager s'occupe de la stratégie de recrutement, de la politique de rémunération, de la gestion des projets, du développement de l'entreprise sur de nouveaux territoires, du suivi des derniers communiqués en matière de législation sociale, de la révision des processus d'évaluation, d'onboarding et de recrutement et de l'analyse des besoins en formation. Tout ceci dans le but d'améliorer le fonctionnement du département gestion des ressources humaines et soutenir le développement d'Idealis Consulting (Idealis Consulting, 2022b).

1.2.5. La gestion des compétences chez Idealis Consulting

Selon la HR Manager d'Idealis Consulting, Mme Dewaele (2021), la gestion des compétences est liée à la gestion de carrière. Idealis Consulting vise à travailler sur les compétences qui présentent des lacunes mais également sur les compétences qui sont déjà excellentes afin que les employés puissent se développer et évoluer constamment.

Comme expliqué précédemment, le contexte externe et interne influence la dynamique des pratiques de gestion des compétences (cf. supra p.14). En effet, selon Antoine et al. (2006), en cas de pénurie de main-d'œuvre, il est nécessaire de valoriser les compétences déjà présentes dans l'entreprise. Ceci améliorera la rétention des salariés.

Mme Dewaele (2021) remarque que dans le secteur informatique, il y a une guerre des talents. Elle a constaté que pour les collaborateurs, avoir la possibilité d'évoluer est aussi important que le package salarial. Donc, elle estime qu'il faut instaurer une bonne gestion des compétences afin d'être compétitif par rapport aux concurrents et assurer la rétention des employés. Mme Dewaele (2021) explique que la gestion des compétences est bonne lorsqu'il y a une gestion proactive qui met en place des formations, qui fait des propositions aux employés sans qu'ils ne le demandent. Mais aussi, elle doit correspondre aux attentes des employés et prendre en compte leurs demandes et envies.

En ce qui concerne le contexte interne, Idealis Consulting est en pleine croissance et donc de nouveaux départements et postes se créent (cf. supra p.22). En conséquence, il faut adapter la main d'œuvre à l'évolution des activités de l'entreprise.

Le but d'Idealis Consulting est que les employés soient épanouis et heureux et donc il est hors de question de laisser la gestion des compétences de côté.

a) Les compétences prises en compte

Chez Idealis Consulting, il y a une approche poste avec les savoir-faire requis pour une fonction précise et également une approche compétences plus large avec les savoir-être et les compétences transversales. Mais dans les fiches d'évaluation, ce n'est pas précisé de quelles compétences le responsable doit parler avec l'employé. C'est au cas par cas.

b) Le cycle d'évaluation

Idealis Consulting a mis en place un cycle d'évaluation réparti sur toute l'année (cf. infra « Figure 4 »). Ceci a pour but d'identifier les besoins en compétences et les nécessités d'évolution.

Ce cycle est récent car il existe depuis deux ans chez Idealis Consulting donc depuis l'année 2020 (entretien Bake, 2022). Il a été mis en place à la demande des employés qui voulaient avoir un processus d'évaluation plus formel avec des feedbacks réguliers. Le CEO d'Idealis Consulting, M. Bake (2022) craignait de mettre en place un processus d'évaluation qui allait casser le côté « naturel » des relations, des échanges et des feedbacks. Mais en même temps, il affirme qu'il est nécessaire de formaliser le processus puisque l'entreprise se développe rapidement et cette croissance impose la formalisation des processus.

Le cycle d'évaluation utilisé actuellement a été réfléchi et construit par un consultant externe, expert dans le processus d'évaluation. Idealis Consulting voulait un processus classique, assez simple et efficace pour pouvoir évaluer et gérer le développement personnel des employés.

Selon M. Bake (2022), ce système d'évaluation fonctionne bien au niveau de la fixation des objectifs de l'année donc au niveau de l'entretien de contrat et au niveau de l'entretien de fonctionnement. Cependant, ce qui est à améliorer, c'est l'entretien de développement (cf. infra p.26).

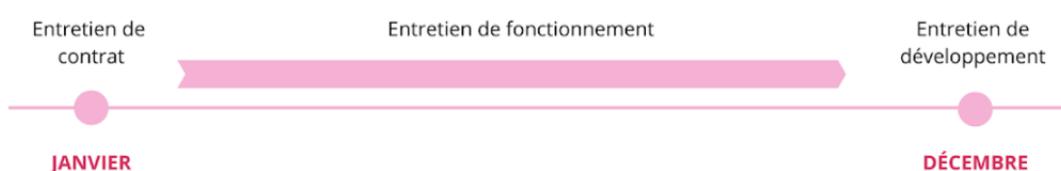


Figure 4 : Cycle d'évaluation (Idealis Consulting, 2022b).

- Entretien de contrat

Au tout début de l'année, l'employé se réunit avec son responsable pour entamer l'entretien de contrat. C'est une étape formelle et obligatoire. Durant cet entretien, l'employé définit avec son responsable tous ses objectifs de l'année. D'une part, son team leader lui fixe des objectifs. D'autre part, l'employé se fixe des objectifs à lui-même. On peut dire que c'est un contrat qu'ils signent ensemble. C'est aussi le moment pour identifier les perspectives d'évolution et mettre en place un plan de développement (entretien Dewaele, 2021).

Il n'y a pas encore de description formelle du processus avec les étapes à suivre pour procéder à l'entretien de contrat. Mais l'équipe RH veille à rappeler cette étape importante. Elle envoie le document à compléter et fixe la date limite. Ainsi, les collaborateurs disposent d'un fichier Word avec les sujets à aborder avec l'employé. Les différents points abordés sont :

- la discussion sur les objectifs : objectifs d'évolution, la méthodologie de gestion de projet Idealis, compétences à développer, ambitions d'évolution et plan de formation ;
- les attentes envers le manager ;
- récapitulatif avec les priorités de l'équipier et les échéances ;
- la date du prochain entretien : l'entretien de fonctionnement.

Dans ce document, il y a une place pour la « vision de l'équipier », une place pour la « vision du manager » et une place pour la conclusion.

En général, le manager prend la peine de se préparer à cet entretien mais l'engagement de l'employé est également requis. En effet, le manger partage le document sur Google Drive et il demande d'abord à l'employé de compléter la fiche de son côté, et ensuite, il fait de même de son côté. Après, lors de l'entretien de contrat, ils discutent ensemble de ce qu'ils ont noté et puis, ils notent les conclusions. À la fin, le responsable rend un document unique et mis au propre aux RH qui classent ce document dans le dossier RH sur Google Drive.

Cependant, il est parfois difficile aux managers de respecter les délais car ils ont énormément de travail au début de l'année, après les congés de Noël. Puisqu'ils sont surchargés, ils n'ont pas forcément le temps de fixer une réunion avec chaque employé au mois de janvier.

- Entretien de fonctionnement

Durant l'année, au minimum deux entretiens de fonctionnement ont lieu. Ce sont des entretiens informels qui ne nécessitent pas une préparation écrite. C'est le moment pour l'employé de discuter avec son responsable des objectifs qui ont été fixés au début

de l'année, de leur avancement, des éventuels problèmes rencontrés dans leur réalisation. Cependant, si quelque chose ne va pas, il peut y avoir plus que deux entretiens de fonctionnement. C'est un moment durant lequel l'employé et le responsable font le point sur la situation et s'assurent que l'employé est en bonne voie pour atteindre les objectifs fixés. Si ce n'est pas le cas, les objectifs peuvent être réajustés (entretien Dewaele, 2021).

- [Entretien de développement](#)

En fin d'année, un entretien de développement est organisé par le responsable. L'équipe RH rappelle cette étape aux managers et elle fixe la date limite avant les congés de Noël. Elle envoie également un fichier Word qui montre quels sont les points à aborder :

- Le ressenti au sein de l'équipe, intégration, implication, collaboration, bien-être ;
- Principales réalisations au cours de l'année avec le positif et les points de développement ;
- Revue des compétences actuelles ;
- Motivations et envies d'évolution ;
- Remarques éventuelles.

Ici, de nouveau, le processus se découpe informellement en trois étapes principalement :

- 1) L'employé complète la fiche avant la date de l'entretien ;
- 2) Le responsable complète la fiche avant la date de l'entretien ;
- 3) Pendant l'entretien : Discussion, mise au point du document et élaboration d'une version unique et propre à envoyer à l'équipe RH.

C'est donc le moment de discuter de l'année qui vient de passer, d'évaluer si tous les objectifs ont été atteints et d'envisager les objectifs pour l'année suivante (entretien Dewaele, 2021).

Tous les documents sont ensuite classés sur le Google Drive de l'équipe RH.

- c) [Implication de l'évaluation sur les pratiques RH](#)

D'après Antoine et al. (2006), lorsqu'il y a un lien direct entre les résultats de l'évaluation périodique de l'employé et sa formation et un lien entre les résultats de l'évaluation périodique et sa promotion, on peut alors parler d'une pratique de gestion des compétences au sens fort.

Chez Idealis Consulting, ces liens se créent mais ils ne sont pas encore totalement mis en place. On observe que les entretiens du cycle d'évaluation ne sont pas encore exploités au maximum.

Donc chez Idealis Consulting, la gestion des compétences est existante mais elle n'est pas encore pratiquée au sens fort.

- [Le recrutement](#)

Après l'évaluation des compétences des employés, les fiches d'évaluation ne sont pas utilisées pour faire un reporting des compétences présentes au sein de l'entreprise et pour identifier les besoins en compétences.

De plus, Frédérique Dewaele (2021) explique qu'au début, Idealis Consulting engageait peu de profils juniors et se focalisait principalement sur les profils seniors. Donc l'évaluation formelle des compétences pour pouvoir assurer le développement des compétences n'était pas une grande priorité de l'équipe RH car elle considérait les nouveaux-arrivants comme experts dans le domaine.

Maintenant, cela a changé. Idealis Consulting engage beaucoup de profils juniors et donc le processus d'évaluation a tout son intérêt. Et même, l'entreprise est prête à aller plus loin et l'améliorer pour sortir une réelle utilité des entretiens d'évaluation.

- [Les formations](#)

Avant, les formations étaient données à la demande des employés. Il n'y avait pas de lien entre l'évaluation des compétences et le plan de formations. Aussi, les demandes en formation étaient moindres. En conséquence, on formait moins car il n'y avait pas cette nécessité impérative de mettre à jour les compétences des nouveaux arrivants, considérés déjà comme experts dans le domaine.

Mais puisque l'entreprise formait moins, cela ne veut pas dire que les formations n'étaient pas importantes pour Idealis Consulting (entretien Dewaele, 2021).

Ensuite, l'équipe des ressources humaines a mis en place l'Idealis Academy. C'est un programme de formations avec différentes thématiques destinées aux employés. Cela a lieu deux fois par an sur une période de 2 mois. Il était prévu qu'à chaque nouvelle édition, de nouvelles formations allaient être rajoutées dans le catalogue. Certaines formations sont à la demande des employés, d'autres sont proposées par l'entreprise.

De plus, Idealis Consulting prend aussi en charge le fait que des personnes décident de poursuivre des études, comme par exemple faire un master en cours du soir (entretien Dewaele, 2021).

Mais encore ici, il n'y a pas de lien fort entre les résultats des entretiens d'évaluation et les formations.

Ces formations sont plutôt générales, destinées à tous, sans faire de différenciation entre les niveaux de seniorité des employés.

Actuellement, un processus de formation dédié aux juniors a été mis en place. Pour cela, il est nécessaire de faire l'évaluation des compétences des juniors pour savoir quelles sont les formations indispensables. Et donc pour proposer un planning de formations, il devient primordial d'avoir un outil de gestion des compétences (entretien Dewaele, 2021).

- Perspectives d'évolution et plan de carrière

Chez Idealis Consulting, chaque poste est divisé en 3 niveaux : Junior, Confirmed et Senior. Ensuite, chaque niveau est subdivisé en 3. Donc par exemple, pour le niveau Junior, il y a : Junior 1, Junior 2, Junior 3. De même pour le niveau Confirmed et Senior, il y a, à chaque fois, 3 sous-niveaux. Pour chaque niveau une tranche salariale est déterminée mais les employés n'ont pas accès à cette information.

Ici, l'évaluation a un impact sur l'évolution de carrière. Cependant, l'appréciation reste encore subjective et donc certains managers font évoluer leur équipe plus rapidement que d'autres. Il est impératif de remédier à ce problème.

De plus, cette subdivision en 3 niveaux de chaque niveau de séniорité n'est malheureusement pas très claire pour les employés. D'après eux, c'est quelque chose qui nécessite une plus grande transparence et André Bake (2022) l'a également mentionné. D'après lui, chaque personne qui passe d'un niveau à l'autre, devrait connaître son salaire. Mais ce n'est pas encore le cas chez Idealis Consulting.

- Rémunération

D'après Antoine et al. (2006), la majorité des entreprises considèrent que l'acquisition et le développement des compétences a pour but de maintenir l'employabilité des employés et donc les résultats de l'évaluation ne devraient pas être liés à l'évolution des salaires. C'est aussi le cas chez Idealis Consulting. Le CEO d'Idealis Consulting, M. Bake (2022) n'aimerait pas lier l'évaluation des compétences à l'augmentation salariale. Il opte pour un système qui lie l'évaluation des compétences avec l'évolution de carrière. Selon lui, le fait que l'employé est performant est quelque chose de normal. C'est ce qu'on attend de lui. Il fait tout simplement son travail et il est payé pour. Ensuite, si quelqu'un est surperformant, alors il faut voir s'il ne devrait pas évoluer sur l'axe de séniорité et donc passer au niveau supérieur. Ainsi, indirectement, il peut voir son salaire augmenter car il sera réajusté à la tranche salariale du niveau supérieur. Cependant, ce n'est pas impératif.

- d) *Les difficultés rencontrées dans la gestion des compétences*

La HR Manager d'Idealis Consulting, Mme Dewaele (2021) parle de disparités entre les équipes dues au fait, que tous les managers n'évaluent pas les employés de la même manière. Ils ont chacun une approche individuelle à la gestion des équipes, à l'évaluation

des compétences et des besoins en formations car la formalisation des processus de gestion des compétences est assez faible.

En conséquence, il se peut que certaines personnes soient plus formées que d'autres car lors des entretiens d'évaluation, l'appréciation des managers reste encore fort subjective et l'accent mis sur les besoins en formations est différent d'un manager à l'autre.

2. Description du projet et approche méthodologique

Nous avons vu dans la première partie de ce travail la partie théorique sur la gestion des compétences et l'engagement organisationnel. Les entreprises qui veulent être performantes doivent veiller au développement des compétences de ses employés et soutenir l'engagement organisationnel. L'outil qui permet de gérer les compétences est le référentiel des compétences ou appelé aussi matrice des compétences. Il y a des théories sur les différents modèles de gestion des compétences avec les référentiels qui y sont associés, il y a également des études qui montrent comment générer de l'engagement organisationnel. Cependant, il y a très peu d'articles qui abordent le sujet de construction d'une matrice des compétences et encore moins d'études qui proposent un modèle de construction de la matrice des compétences transversales qui soutient l'engagement organisationnel.

Dans cette première partie, j'ai également énoncé les problèmes rencontrés par Idealis Consulting dans la gestion des compétences de ses employés. L'entreprise veille au développement de ses employés. Cependant, l'offre des formations n'est pas tout à fait adaptée à chacun individuellement. Cela est dû au fait que les formations sont générales et il n'y a pas de différenciation entre les niveaux de seniorité des employés. De plus, il y a un manque de formalisation du processus d'évaluation et un manque d'objectivité dans l'évaluation. Cela est dû au fait qu'il n'y a pas de critères d'évaluation précis. Les managers évaluent les travailleurs sans avoir une liste de compétences sur lesquelles il faut attirer une plus grande attention et il n'y a pas d'échelle d'évaluation. Cela se fait au cas par cas. À cause de cela, l'entreprise n'arrive pas à récolter l'information complète sur les compétences présentes dans l'entreprise, les compétences à développer chez l'employé et à situer le niveau de compétence acquis par l'employé.

Durant mon stage chez Idealis Consulting, j'ai travaillé sur l'amélioration et la formalisation des processus RH en ce qui concerne la gestion des compétences. Puisque c'est un grand projet, le focus était principalement sur l'amélioration du processus d'évaluation, la conception du catalogue des formations, la rédaction des descriptions des postes et l'amélioration de la gestion du talent. De plus, il y avait le projet BrioLab (cf. infra p.30) en parallèle qui était en partie lié au projet expliqué ci-dessus.

Comme expliqué précédemment, l'entreprise est confrontée à un problème au niveau de la gestion des compétences. Elle n'a pas encore développé un outil qui reprend les compétences à évaluer.

Pour pouvoir développer une bonne gestion des compétences au sein de l'entreprise, il faut savoir quelles sont les compétences indispensables, quelles sont les compétences déjà présentes dans l'organisation et quelles sont celles qu'il faut développer chez les travailleurs. Pour pouvoir faire une telle évaluation, l'entreprise a besoin d'un outil. Cet outil est la matrice des compétences.

Mon objectif était donc de construire une matrice des compétences qui reprendra les compétences à évaluer lors de l'entretien d'évaluation. Ces compétences seront également reprises pour l'élaboration du catalogue des formations, dans les descriptions des postes et dans le logiciel BrioLab.

[BrioLab](#)

Maintenant, je vais expliquer plus dans les détails ce qu'est BrioLab et pourquoi la construction de la matrice est nécessaire.

Idealis Consulting voudrait mettre en place BrioLab, un logiciel qui permet de gérer les compétences des employés.

Selon notre entretien avec le CEO, BrioLab est une solution choisie par l'entreprise afin de gérer les ressources humaines en ce qui concerne la gestion des compétences, des formations et des entretiens d'évaluation (entretien Bake, 2021).

Elle est développée sur Odoo, aussi bien la partie « portail » que la partie « backoffice » (entretien Bake, 2021). Odoo est un progiciel de gestion intégré, dit en anglais, un « Enterprise Resource Planning (ERP) » et donc il ambitionne de faciliter la gestion d'une entreprise, entre autres, au niveau de la gestion des ressources humaines.

BrioLab est une solution générale qui contient des fonctionnalités qui permettent de configurer le logiciel selon les besoins de l'entreprise. Par exemple, pour les évaluations, BrioLab prévoit des champs pour les questions mais elle ne propose pas les questions. C'est à l'entreprise de penser les questions qui seront posées lors de l'entretien d'évaluation (entretien Bake, 2021).

On peut y intégrer des questionnaires mais aussi, grâce à ce logiciel, on pourra attribuer les formations aux employés. On pourra y retrouver toutes les compétences, toutes les formations. Tout sera centralisé au niveau des ressources humaines pour faciliter et améliorer la gestion des compétences de tous les employés. Il permet également de faire un suivi et un reporting des compétences des travailleurs (entretien Dewaele, 2021).

Selon le CEO André Bake (2021), les avantages que présente BrioLab sont la possibilité d'avoir l'information centralisée, avoir un suivi de l'évolution des collaborateurs et avoir un talent management en mode participatif avec les collaborateurs. En effet, c'est une solution qui va être utilisée par tous les employés et les responsables des ressources humaines auront une vue sur l'historique de ce qui a été fait par les employés. BrioLab permet d'optimiser les processus RH en ce qui concerne la gestion du talent et elle favorise l'autonomie des employés.

Le CEO d'Idealis Consulting a expliqué lors de l'entretien que pour implémenter BrioLab, l'entreprise ne doit rien prévoir au préalable au niveau technique. En effet, la solution est mise sur un serveur et l'entreprise paye des licences pour pouvoir avoir accès au serveur. Cependant, ce qu'elle doit préparer, c'est la manière dont elle veut gérer les talents. C'est-à-dire : quels sont les processus qu'elle veut mettre en place ? Ensuite, il faut penser à compléter toutes les fonctionnalités, à savoir les questions pour les entretiens, les compétences, les formations. Avant de mettre en place BrioLab, l'entreprise doit réfléchir précisément à ces éléments-là (entretien Bake, 2021). Il faut donc préparer le terrain avant de mettre en place la solution.

Comme expliqué ci-dessus, BrioLab permettra de gérer les compétences des employés. Cependant, il faut tout d'abord déterminer quelles sont ces compétences. Il faut donc réfléchir aux compétences qui sont indispensables pour l'entreprise. Ensuite, il faut savoir quelles sont celles qui sont déjà présentes et celles que l'entreprise doit encore développer chez ses employés. En conséquence, la construction de la matrice des compétences va nous aider à le faire. Une fois construite, elle pourra être intégrée dans BrioLab. La matrice des compétences sera alors utilisée comme base pour les entretiens d'évaluation et elle pourra aider à définir quelles formations sont nécessaires.

2.1. Problématique

La question qui se pose est : « Comment s'y prendre pour construire cette matrice des compétences ? ». Comment choisir les compétences et quels niveaux adopter ? De plus, il faut construire la matrice de façon que les employés voient l'intérêt de la matrice et pour qu'ils restent engagés envers l'entreprise. Il est donc important que l'entreprise veille à soutenir l'engagement organisationnel en construisant la matrice.

En cherchant des réponses à ces questions, j'ai été confrontée à un problème de rareté de connaissances sur le sujet de la démarche de construction d'une matrice des compétences. Il n'y a pas d'étude qui présente la démarche de construction d'une matrice des compétences transversales qui veille au soutien de l'engagement organisationnel.

La matrice des compétences peut contenir différents types de compétences, à savoir les compétences techniques qui sont propres à un métier et/ou des compétences transversales qui peuvent être utilisées dans différentes situations professionnelles.

Néanmoins, dans ce travail, je me suis concentrée seulement sur les compétences transversales. Ce choix est principalement justifié par le fait que les postes chez Idealis Consulting sont en constante évolution à cause de nouveaux départements qui se forment et développent (cf. supra p.22). De plus, puisque les compétences techniques sont propres aux postes et qu'il y a de nombreux différents postes chez Idealis Consulting, l'élaboration d'une matrice des compétences techniques me prendrait énormément de temps. Malheureusement, j'étais limitée dans le temps car le projet a été lancé pendant ma deuxième période de stage qui a duré 2 mois. En conséquence, la période de mon stage ne serait pas suffisante pour construire une matrice des compétences transversales et techniques. C'est pourquoi, ma question de recherche se focalise sur les compétences transversales car une bonne question de recherche doit être claire, pertinente et faisable, c'est-à-dire que je dois avoir les moyens et le temps pour la résoudre (Paquet, 2017).

Je suis donc amenée à répondre à la question : « **Comment construire une matrice des compétences transversales de façon à soutenir l'engagement organisationnel ?** ».

L'objectif de ce mémoire-projet est de proposer une méthode de construction de la matrice des compétences transversales qui veille à soutenir l'engagement organisationnel. Cette méthode sera construite sur base d'une démarche scientifique. Ensuite, elle sera expérimentée chez Idealis Consulting. Ainsi, je vais concevoir à partir d'une démarche scientifique une méthode qui servira pour Idealis Consulting mais également pour toute autre entreprise qui souhaite développer un tel outil de gestion des compétences. Ce mémoire projet contribuera à faire avancer les connaissances concernant la démarche de construction d'un outil de gestion qui est la matrice des compétences transversales.

Dans la suite, je vais réfléchir à la manière dont on peut construire la matrice des compétences tout en gardant l'engagement organisationnel, c'est-à-dire l'engagement des employés envers l'entreprise du début de la démarche jusqu'à la fin et même après.

2.2. Méthodologie

Ma problématique est ancrée dans le terrain. Pour répondre à celle-ci, j'ai dû réfléchir à l'approche méthodologique.

2.2.1. Choix de la méthodologie de recherche

Pour répondre à la question du « comment », j'ai conduit une recherche qualitative. J'ai opté pour une méthodologie qualitative qui s'appelle recherche-action.

La recherche-action consiste à placer le chercheur sur le terrain de telle sorte qu'un sentiment d'appartenance se crée entre le chercheur et les acteurs du terrain. Ainsi, ils partagent une même quête et se sentent affectés de la même façon par la problématique et donc ils ont pour but de résoudre ensemble le problème (Roy et

Prévost, 2013). La recherche-action permet de résoudre un problème et de générer des connaissances venant du terrain.

Le rôle du chercheur est de répondre aux besoins de l'entreprise tout en gardant la rigueur scientifique.

D'après Roy et Prévost (2013), contrairement à la recherche conventionnelle, le chercheur n'a pas de position dominante, externe au milieu et les acteurs du terrain ne sont pas des objets d'étude ou des sujets passifs soumis à divers traitements du chercheur. Le chercheur fait partie de l'équipe et il cherche à résoudre le problème avec les personnes du terrain. Ces personnes sont donc impliquées et jouent un rôle actif. Les participants consacrent leur temps et leurs efforts pour contribuer à la recherche. Ils ne sont pas sujets ou objets de l'étude mais des intervenants.

En ce qui concerne la posture du chercheur, « Stringer (2007) recommande d'adopter une attitude ouverte, neutre, amicale, facile d'approche et intéressée à apprendre de tout un chacun. Il s'agit d'être en position de soutien, disponible, et de se rendre utile dans la situation en mettant ses ressources et habiletés au service du processus et du groupe » (cité par Roy et Prévost, 2013, p. 139).

Le chercheur se trouve dans un contexte réel avec toutes les spécificités de l'entreprise qui influencent la situation.

Le processus de recherche n'est pas linéaire mais a une allure cyclique. Il y a des cycles de planification-action-réflexion (cf. infra « Figure 5 »).

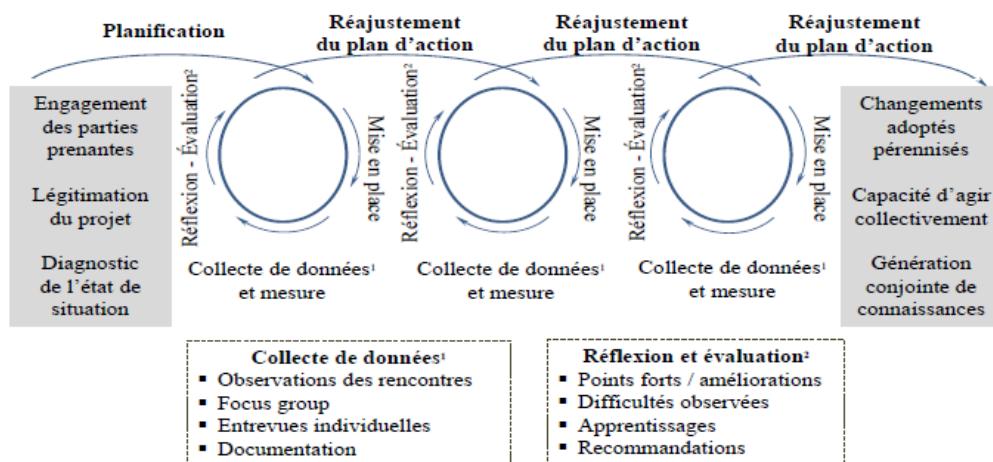


Figure 5: Le cycle de recherche-action (Roy et Prévost, 2013, p. 136).

D'abord, l'étape de la planification consiste à réfléchir à la manière d'aborder la problématique. Ensuite, il y a l'action qui est poursuivie par des analyses et une réflexion critique. Puis, il faut estimer quel est l'écart entre la situation actuelle et l'état souhaité et envisager à nouveau des améliorations. Ce cycle est répété jusqu'à ce qu'on réussisse à résoudre la problématique. Les réflexions sont basées sur des théories mais aussi sur l'expérience.

La recherche-action est également considérée comme une stratégie participative de changement donc elle ne peut pas être imposée aux acteurs du terrain, ils doivent être volontaires et s'engager dans la démarche. Pour cela, ils doivent être convaincus que leur collaboration et implication dans le processus de recherche permettra d'améliorer les choses. Pour les convaincre, il est impératif de présenter le diagnostic initial de la problématique pour que les gens comprennent que leur collaboration en vue d'améliorer les choses aura un impact considérable dans un futur proche, il faut que cela a du sens pour tous (Roy et Prévost, 2013).

Donc la recherche-action est une approche collaborative. Elle fait participer des groupes de l'organisation, tout en respectant l'ordre établi dans l'entreprise et le droit de gérance des dirigeants.

2.2.2. Recherche-action versus conseil

La recherche-action n'est pas une simple consultation. Mais alors quelle est la différence entre une recherche-action et une consultation ?

Selon Roy et Prévost (2013), elles comportent des similarités mais ce n'est pas exactement la même chose. La recherche-action se différencie dans ses finalités, ses exigences méthodologiques, la nature de la relation entre le chercheur et les acteurs du terrain, la portée et diffusion des résultats.

Premièrement, en ce qui concerne la finalité, la recherche-action consiste à générer avec les acteurs du terrain des connaissances qui pourront être utilisées dans d'autres situations ou dans d'autres contextes comparables. Alors que le consultant a pour but d'aider les gestionnaires à prendre des décisions. Dans le cas de mon mémoire, je vais concevoir une méthode qui sera expérimentée chez Idealis Consulting mais elle pourra également être appliquée par d'autres organisations qui cherchent à développer un outil de gestion des compétences.

Deuxièmement, le chercheur fait la même chose que le consultant mais sous contrainte d'avoir recueilli des données pertinentes, fiables et crédibles qui respectent la rigueur scientifique. De plus, l'intervention sur le terrain se base sur des théories existantes et génère des apprentissages qui pourront être transférables à d'autres contextes semblables. Donc les données doivent être recueillies avec rigueur en appliquant une méthodologie concrète. En effet, dans ce travail, j'applique la méthodologie qualitative en respectant la contrainte de rigueur scientifique lors de la récolte des données.

Troisièmement, le chercheur et les acteurs du terrain interviennent librement à la résolution de la problématique de l'entreprise et dans la production de connaissances transférables. Alors que le consultant intervient en tant qu'expert externe, c'est une relation d'affaires assujettie à un contrat de service. C'était bien le cas ici, j'ai collaboré avec les acteurs du terrain pour résoudre la problématique de l'entreprise et afin de répondre à ma question de recherche.

Dernièrement, les résultats du consultant ne sont pas diffusés afin de ne pas faire profiter la concurrence de l'expertise. Alors que le chercheur s'efforce à obtenir des résultats qu'il pourra partager et qui vont générer des apprentissages transférables à d'autres contextes semblables. Mon mémoire sera accessible pour toutes personnes intéressées.

2.2.3. Recherche-intervention

Il y a plusieurs formes ou modalités de recherche-action. Une de ces formes est la recherche-intervention (Roy et Prévost, 2013).

Perez (2008) explique que la recherche-intervention est un mode de production des connaissances des sciences de gestion à partir du terrain. Elle est utilisée pour résoudre des problèmes concrets au sein de l'entreprise, venant du terrain. Le but est de produire des connaissances qui seront utiles d'une part, pour les acteurs du terrain mais aussi, d'autre part, qui seront valables du point de vue de la science de gestion. Dans ce type de recherche, il y a une interactivité entre les utilisateurs du processus ou de l'outil et le chercheur.

De plus, « la recherche-intervention s'apparente à ce que Glaser et Strauss ont appelé des théories intermédiaires fondées ("Grounded Theories") c'est-à-dire, des théories qui reposent sur un va-et-vient, un dialogue permanent à un double niveau :

- d'une part, avec les problèmes nés du terrain,
- et d'autre part, avec les théories générales en vigueur dans les sciences de gestion » (Perez, 2008, p.112).

L'interaction avec le terrain est forte depuis le début c'est-à-dire depuis l'élaboration de la problématique. En effet, celle-ci est issue du terrain. Puis, la relation interactive avec le terrain permet de construire un outil de gestion qui pourra servir de support à de nouvelles pratiques au sein de l'entreprise.

Le chercheur peut alors coconstruire un outil de gestion avec les acteurs du terrain tout en tenant compte des difficultés et des problèmes rencontrés par ceux-ci.

Il y a différentes formes d'intervention du chercheur au sein de l'entreprise. Parmi celles-ci se trouvent l'observation participante, l'introspection organisationnelle, la démarche conceptive, la formation-action et la pratique réfléchie du conseil.

Dans le cadre de ma recherche, j'ai fait de l'observation participante et j'ai utilisé la démarche de conception ingénierique. D'après Perez (2008), « la conception d'un outil de gestion constitue un moyen privilégié de développement de la pratique d'investigation réflexive » (Perez, 2008, p. 109).

Selon Perez (2008), l'investigation réflexive consiste à aborder les pratiques de gestion avec un œil critique. Le chercheur aide les personnes du terrain à envisager leurs

pratiques de gestion sous un autre angle de vue. Il s'agit de mettre en œuvre des solutions qui sont adaptées à la problématique du terrain. Cela peut se faire au travers de la construction d'un outil de gestion adapté aux exigences de l'entreprise. « Les actes conceptifs constituent des temps forts dans le cadre d'un processus de recherche-intervention car ils contribuent à matérialiser l'apport des chercheurs à l'amélioration de la situation de l'entreprise » (Perez, 2008, p.110).

2.2.4. Méthodologie de récolte de données

Dans le cadre d'une recherche-action, les méthodes de récolte des données utilisées sont les observations directes, entretiens individuels, focus groupes et la recherche documentaire (Roy et Prévost, 2013). C'est ce que j'ai effectué. J'ai mené trois entretiens individuels, des recherches documentaires, des observations et trois focus groupes.

Pour compléter ma récolte de données, j'ai également lancé deux questionnaires.

Entretiens individuels

J'ai mené trois entretiens semi-dirigés. Un guide d'entretien a été préparé pour chaque entretien (Voir ANNEXE 2 : Guide d'entretien 1 ; ANNEXE 3 : Guide d'entretien 2 ; ANNEXE 4 : Guide d'entretien 3). Celui-ci servait de fil conducteur. Il comprenait des questions ouvertes afin d'offrir la possibilité aux interviewés de s'exprimer.

Tout d'abord, j'ai réalisé un entretien avec André Bake, CEO d'Idealis Consulting (Voir ANNEXE 5 : Interview avec M. Bake (09/11/2021)). Ensuite, j'ai fait un entretien avec Frédérique Dewaele, HR Manager chez Idealis Consulting (Voir ANNEXE 6 : Interview avec Mme Dewaele (16/11/2021)).

Les deux premiers entretiens étaient basés sur l'entreprise et le projet à venir, BrioLab. Je voulais comprendre comment Idealis Consulting fonctionne, quel est son positionnement par rapport à la gestion des compétences. Les points tels que l'historique, la vision et la mission d'Idealis Consulting étaient également évoqués. Par la suite, les sujets de la gestion des compétences et de BrioLab ont été abordés plus en profondeur. Le but initial et principal était de comprendre le contexte du projet sur lequel j'allais travailler et l'environnement dans lequel mon projet-mémoire sera mené.

J'ai encore fait un entretien avec André Bake, CEO d'Idealis Consulting (Voir ANNEXE 7 : Interview avec M. Bake (15/03/2022)). Le dernier entretien a eu lieu pour approfondir les connaissances sur la gestion des compétences chez Idealis Consulting, les entretiens d'évaluation, les compétences, la matrice des compétences, le développement des compétences et l'engagement organisationnel.

Recherche documentaire

La recherche documentaire était une étape indispensable pour récolter toute la théorie concernant la gestion des compétences, les outils de gestion, la matrice des compétences, l'engagement organisationnel et les différents types de compétences. J'ai lu de très nombreux articles de revues mais également des articles de journaux pour compléter les savoirs à ces sujets.

De plus, j'ai consulté des documents de l'entreprise pour récolter les informations concernant l'entreprise, les pratiques RH et la matrice des compétences. Ils sont listés ci-dessous.

Documents	Thématisques
Genard, C. (2022, 3 mars). <i>Skills Matrix_Template</i> . [Excel]. Louvain-la-Neuve : Idealis Consulting.	Matrice des compétences
Genard, C. (2022, 22 février). <i>Process definition_Highlights</i> . [Document Word]. Louvain-la-Neuve : Idealis Consulting.	Processus RH, entretiens d'évaluation, matrice des compétences
Idealis Consulting (2022b). <i>MyDox</i> . [Intranet]. Louvain-la-Neuve : Idealis Consulting.	Pratiques RH, entretiens d'évaluation
Vanhamme, A. (2021, 24 novembre). <i>Idealis Academy – BrioLab 2021</i> . [Présentation PowerPoint]. Louvain-la-Neuve : Idealis Consulting.	Gestion des compétences

Observations

J'ai mené une observation participante dans l'entreprise Idealis Consulting durant mes deux périodes de stage, c'est-à-dire du 20/09/2021 au 01/12/2021 et du 01/02/2022 au 08/04/2022. J'occupais un poste de stagiaire dans le département des ressources humaines.

J'ai donc participé à la vie quotidienne de l'entreprise. J'ai été engagée dans différents projets tels que l'amélioration et formalisation des processus RH, organisation des séances de formations. De nombreuses réunions étaient organisées avec les différents participants au projet.

L'observation participante m'a permis de voir le fonctionnement de l'entreprise, le fonctionnement des équipes, quelles sont les relations entre les managers et les équipes, ce qui fonctionne et ce qui fonctionne moins.

Questionnaires

J'ai lancé deux questionnaires qui avaient chacun un but et une cible différents. Les questions posées étaient de type fermées, ouvertes et semi-ouvertes. Ci-dessous, j'explique pour chaque questionnaire comment il était administré, quand, auprès de qui et dans quel but.

Questionnaire 1 : Les soft skills

Le premier était un questionnaire d'administration indirecte (Voir ANNEXE 8 : Questionnaire sur les soft skills). C'est-à-dire que le questionnaire a été administré par mail et le répondant devait le remplir lui-même. Il a été lancé le 21/03/2022. Les personnes avaient le temps pour y répondre jusqu' au 28/03/2022.

La cible était tous les employés d'Idealis Consulting, c'est-à-dire 45 personnes. Cependant, seulement 38 personnes ont répondu, ce qui fait un taux de réponses de 84,44%.

Le but de ce questionnaire était de consulter les employés pour connaître leur avis concernant les compétences transversales. C'était une étape indispensable pour avoir une liste complète des compétences à considérer dans la matrice des compétences. De plus, ce questionnaire m'a aidé à préparer les focus groupes. En effet, les résultats étaient utilisés lors des discussions.

Questionnaire 2 : Enquête de satisfaction

Le deuxième questionnaire était auto administré car le questionnaire était fourni aux répondants face à face directement après le focus groupe (Voir ANNEXE 9 : Enquête de satisfaction). Ensuite, ils l'ont complété eux-mêmes de manière anonyme. Les réponses étaient récoltées du 31/03/2022 au 05/04/2022.

La cible était les employés d'Idealis Consulting qui ont participé au focus groupe donc 16 personnes.

Le but de ce questionnaire était de mesurer la satisfaction des participants au focus groupe et de connaître leur avis concernant la démarche de co-construction de la matrice des compétences transversales.

Focus groupes

J'ai réalisé un focus groupe avec trois groupes de personnes différents donc au total, j'en ai fait trois. Ils ont eu lieu le 31/03/2022, le 04/04/2022 et le 05/04/2022.

Selon Kitzinger, Markova, et Kalampalikis (2004), contrairement à un entretien individuel, les focus groupes permettent de récolter en même temps des informations venant de plusieurs personnes. « L'objectif des focus groupes est de collecter/d'obtenir

des personnes réunies des informations de nature qualitative (opinions, points de vue personnels) sur un thème ; un sujet ou une question donnée » (Bennis, s. d., p. 4). De plus, grâce aux discussions en groupe les idées énoncées se développement et s'enrichissent au fur et à mesure. Donc en une session, on peut avoir un grand apport d'idées. Chaque focus groupe offre du contenu qui s'ajoute au précédent et renforce les analyses. Cependant, Touboul (s. d.) parle de « saturation d'idées ». Selon elle, en moyenne après 3 - 4 focus groupes, l'émergence de nouvelles idées s'arrête et donc on atteint la « saturation d'idées ».

De plus, Kitzinger, Markova, et Kalampalikis (2004) expliquent que les focus groupes peuvent être organisés pour analyser, développer ou expliquer les données qualitatives venant des questionnaires. C'est ce qui a été fait durant les focus groupes que j'ai organisés. Le questionnaire sur les soft skills (cf. supra p.38) et plus précisément, les résultats qui en étaient sortis étaient utilisés comme base des discussions.

Selon Bennis (s.d.), il y a différentes techniques pour mener un focus groupe. Ceci peut se faire au travers d'entretien libre, d'entretien directif ou semi-directif. J'ai choisi de réaliser les focus groupes de manière semi-directive afin de ne pas perdre de vue l'objectif des discussions tout en donnant une certaine liberté aux participants dans la manière d'aborder les sujets. Pour ce faire, j'ai créé un guide d'entretien (Voir ANNEXE 11 : Guide d'entretien pour les focus groupes) qui a été utilisé durant les trois focus groupes et qui m'a servi de fil conducteur. De plus, j'ai eu un support PowerPoint durant les discussions qui reprenait les résultats du questionnaire sur les soft skills.

Bennis (s.d.) explique que la démarche du focus groupe se résume à 4 grandes étapes : le recrutement ; le guide d'entretien qualitatif ; l'organisation des discussions ; analyse et synthèse des résultats. Ci-dessous, j'explique chaque étape dans les détails.

1) Recrutement

Tout d'abord, il faut recruter les participants. Le recrutement s'est fait au travers d'un questionnaire (Voir ANNEXE 8 : Questionnaire sur les soft skills) qui faisait appel aux personnes intéressées par la participation au focus groupe.

Au début, 55,3 % des 38 répondants étaient intéressés à participer au focus groupe, ce qui fait 21 personnes. Mais finalement, il y a eu 16 participants car l'agenda fort chargé ne permettait pas à certaines personnes de se libérer deux heures. En ce qui concerne la date et l'heure des réunions, elles ont été consultées avec les participants afin de trouver les meilleurs délais pour tout le monde.

Selon Kitzinger et al. (2004) et Touboul (s. d.), le nombre idéal de personnes dans un groupe est de 4 à 8 participants car au-delà de ce nombre, il est difficile de gérer les

discussions. Dans le premier focus groupe, il y a eu 6 participants et dans les deux suivants, il y en a eu 5. Tous les participants se connaissaient déjà.

En ce qui concerne la composition des groupes, Touboul (s. d.) et Bennis (s. d.) parlent de construction de groupes les plus homogènes possibles. « Cependant, il peut être intéressant de réunir des individus divers [...], afin d'obtenir l'éventail le plus large possible de perspectives au sein d'un groupe » (Kitzinger et al., 2004, p. 240). Finalement, j'ai créé des groupes hétérogènes en ce qui concerne la fonction des personnes et le niveau de sériorité. Cette approche était la plus appropriée pour récolter des avis diversifiés.

Ensuite, Touboul (s. d.) explique que la manière dont on contacte les participants renforce le caractère scientifique de l'étude. Il est nécessaire d'expliquer aux participants les objectifs, la méthode d'entretien, la description du thème abordé et les modalités pratiques. Il faut le faire par courrier. C'est exactement ce que j'ai fait mais par voie électronique. Ensuite, j'ai contacté par mail chaque participant personnellement la veille du focus groupe pour m'assurer de leur présence et j'étais disponible pour répondre aux éventuelles questions.

2) Guide d'entretien qualitatif

Ensuite, j'ai élaboré un guide d'entretien qui m'a servi comme fil conducteur. Il contenait les thèmes à aborder et les questions à poser (Voir ANNEXE 11 : Guide d'entretien pour les focus groupes). Ceux-ci étaient construits de manière à pouvoir répondre aux objectifs de la recherche. Les questions posées étaient ouvertes, simples et claires.

Selon Touboul (s. d.), un même guide d'entretien est utilisé durant les différentes sessions de discussion. Cependant, il peut être réadapté au fur et à mesure du déroulement des focus groupes. C'est ce qui s'est passé lors des 3 focus groupes que j'ai organisés. J'avais préparé un seul guide d'entretien mais certaines questions étaient adaptées aux discussions qui ont eu lieu. Chaque groupe avait une dynamique différente et donc il fallait s'adapter aux circonstances.

Puis, Touboul (s.d.) explique aussi qu'un guide d'entretien contient plusieurs parties. Premièrement, une introduction est nécessaire pour expliquer aux participants l'étude et les règles du jeu. Ensuite, il contient une liste de questions ouvertes qui sont claires et simples afin de faciliter la compréhension de ce qui est demandé. Touboul (s. d.) conseille de ne pas utiliser le mot « pourquoi » mais plutôt « comment », « quel(s) /quelle(s) », « que pensez-vous personnellement » afin d'éviter des réponses généralisées. Le guide d'entretien que j'ai créé ne contenait pas d'introduction avec les règles du jeu. Ceci se trouvait dans ma présentation PowerPoint qui a été utilisée comme support visuel lors des discussions. En ce qui concerne la formulation des questions, j'ai

pris en considération tous les conseils de Touboul (s.d.) lors de l'élaboration de mon guide d'entretien.

Le guide d'entretien est important pour ne pas s'éloigner du but, ne pas diverger dans les discussions et pour aborder les thèmes prioritaires nécessaires pour répondre aux objectifs de la recherche. Il permet également d'organiser la discussion de façon à respecter le temps imparti.

3) Organisation des discussions

Selon Kitzinger et al. (2004), les focus groupes sont souvent des sessions souples et de type informel dans le but d'encourager la spontanéité des participants. Cependant, il y a un cadre et un contexte défini. En effet, il y a un recrutement de personnes à effectuer, il y a un nombre de participants répartis en groupes et la date et le lieu sont fixés.

En ce qui concerne le lieu des réunions, elles ont eu lieu dans une salle de réunion de l'entreprise. Selon Bennis (s. d.), il est important de disposer les participants en cercle afin de favoriser les échanges sur une base égalitaire. Donc nous nous sommes installés en cercle autour d'une table.

Ensuite, j'ai animé le groupe. D'après Kitzinger, Markova, et Kalampalikis (2004), le focus, c'est-à-dire le point de focalisation doit être explicite pour les participants. C'est pourquoi, avant de commencer les discussions, j'ai expliqué aux participants quel est l'objectif du focus groupe et j'ai introduit le sujet. J'ai également expliqué l'importance qu'ils jouent dans la démarche et les suites prévisibles du projet.

Selon Van Laethem et Moran (2014) et Kitzinger et al. (2004), l'animateur du focus groupe doit stimuler le groupe de sorte à faire participer l'ensemble des participants. Il doit encourager les personnes à prendre la parole. Tous les participants doivent s'exprimer de manière libre et ouverte, sans être jugé. L'animateur doit bien écouter les discussions afin de pouvoir relancer le débat et favoriser les interactions entre les participants. C'est important pour pouvoir récolter un maximum d'informations et de nouvelles idées. En conséquence, j'ai bien veillé à ces éléments-ci.

De plus, l'animateur doit contrôler le temps de parole de chacun afin de ne pas laisser une personne monopoliser la prise de parole. Chacun devrait avoir le même temps de parole sachant que la durée d'un focus groupe ne peut pas dépasser 2h30 (Van Laethem et Moran, 2014). Il dure en général 1 à 2 heures. Les 3 focus groupes organisés ont donc duré environ 1h30.

4) Analyse et synthèse des résultats

À la fin des discussions, un questionnaire a été distribué aux participants (Voir ANNEXE 9 : Enquête de satisfaction) afin de connaître leur avis sur la démarche utilisée pour construire la matrice des compétences et d'évaluer la satisfaction de la participation.

Les focus groupes ont été enregistrés et ensuite, ils ont été synthétisés sous forme d'un compte-rendu (Voir ANNEXE 12 : Compte-rendu des focus groupes). Les informations récoltées ont été classifiées dans plusieurs rubriques : « compétences », « nombre de compétences », « échelle des niveaux », « proposition de la matrice » et « développement des compétences ». Ceci permettra de récolter toutes les informations nécessaires pour construire la matrice des compétences et en tirer des conclusions en ce qui concerne la démarche adoptée.

2.3. Les personnes impliquées dans le projet

Pour mener le projet à bien, j'ai collaboré avec l'équipe RH, le CEO et tous les employés.

En effet, tous les employés ont été impliqués dans la construction de la matrice. Cependant, certains étaient impliqués plus que d'autres car au début de la démarche de construction de la matrice, tous les employés étaient sollicités à répondre au questionnaire. Ensuite, seulement quelques uns avaient participé au focus groupe. Tout dépendait de leur implication personnelle et de leurs disponibilités pendant cette période.

3. Réalisation du projet

Après avoir expliqué la problématique et la méthodologie utilisées, je vais passer à la résolution de la problématique.

La démarche de construction de la matrice des compétences qui sera proposée, sera inspirée des théories concernant la conception d'un outil de gestion de Martineau (2017), Antoine et al. (2006) et Oiry (2012) et des études concernant l'engagement organisationnel de Valéau et Llosa (2019), Trudel et al. (2005), Hanaysha (2016), ainsi que de Balhadj et Ammaary (2020). Ces théories parlent d'outil de gestion et d'engagement organisationnel en général donc elles devront être adaptées au cas de la matrice des compétences transversales. De plus, Delobbe et al. (2014) présentent dans leur étude les éléments auxquels il faut réfléchir lorsqu'on construit un référentiel de compétences. Ces éléments seront bien évidemment présentés ci-dessous et par la suite, pris en compte.

Tout d'abord, pour construire un outil de gestion, il faut savoir de quoi il doit être constitué. Je me suis penchée sur la définition de l'outil de gestion et les théories concernant la construction de celui-ci pour ensuite, pouvoir proposer une démarche de

construction de la matrice des compétences transversales. Cette démarche sera construite de telle façon à ce que l'engagement organisationnel soit soutenu. Dans la première partie de ce travail, j'ai abordé la thématique de facteurs influençant l'engagement organisationnel (cf. supra p.7). Ces facteurs seront pris en compte dans l'élaboration de la démarche.

Ci-dessous vous trouverez donc cette « approche théorique » dans laquelle se trouvera ma proposition de la démarche de construction d'une matrice des compétences transversales qui soutient l'engagement organisationnel.

Dans un second temps, cette démarche sera expérimentée chez Idealis Consulting. Nous verrons les différentes étapes dans les détails et les conclusions qui en étaient tirées.

3.1. Approche théorique

3.1.1. Définition de l'instrument de GRH

« Un outil de gestion peut être vu, avec Hatchuel et Weil (1992, p. 122-126), comme un conglomérat singulier constitué d'un « substrat formel » porteur d'une « philosophie gestionnaire » et « d'une vision simplifiée des relations organisationnelles » » (Detchessahar et Journé, 2007, p. 78). Le substrat formel (ou technique) est nécessaire pour donner une forme concrète à l'outil. C'est le support utilisé pour représenter l'outil. Cela peut être un référentiel, un tableau, des graphiques. Une abstraction est faite de la réalité pour créer l'outil. La philosophie gestionnaire fait référence aux comportements de travail que l'outil devrait provoquer et aux usages de l'outil. L'outil peut soit les organiser, soit inciter à les adopter. La vision simplifiée des relations organisationnelles correspond aux acteurs influencés par l'outil. Ces 3 éléments de nature différente sont en interaction (De Vaujany, 2006 ; Detchessahar et Journé, 2007 ; Nivet, Lièvre et Trouvé, 2013).

Cependant, Gilbert (2021) définit l'instrument de GRH comme « un moyen, conceptuel ou matériel (logiciel, support physique), doté de propriétés structurantes par lequel un professionnel RH ou tout autre individu engagé dans un processus de GRH (un gestionnaire), à la fois acteur social et sujet psychologique, poursuivant certains buts organisationnels, dans un contexte donné, met en œuvre une technique de gestion » (Gilbert, 2021, p. 291).

Il explique donc que l'instrument de GRH est un moyen. Cela veut dire qu'il est créé afin d'en faire usage. S'il n'est pas utilisé, il n'aura pas d'utilité. « L'outil de gestion est marqué par son caractère instrumental, il est finalisé, relatif à une activité, il n'existe que par l'usage qui en est fait » (De Vaujany, 2006, p. 113). C'est aussi ce que Delobbe et al. (2014) expliquent. Seul, l'instrument n'a pas d'utilité, il faut le placer dans un contexte et le lier aux processus pour bénéficier de son existence. L'instrument n'existe

pas de manière isolée dans l'entreprise, il fait partie d'un ensemble de processus et d'autres outils de gestion (Detchessahar et Journé, 2007).

Ensuite, l'instrument de GRH a des propriétés structurantes, c'est-à-dire qu'« il guide l'action, transforme l'information en données et contribue à organiser les rapports sociaux qui, à leur tour, en conditionnent l'usage » (Gilbert, 2021, p. 292).

Gilbert (2021) présente 3 configurations d'usage des instruments de GRH. Premièrement, les instruments de GRH peuvent être utilisés par les gestionnaires comme modèle prescripteur de conduite. Ils les guident dans leurs actions. Deuxièmement, les instruments GRH peuvent être utilisés pour analyser les situations, faire un diagnostic avoir l'information et l'interpréter. Cette catégorie se focalise sur le contexte. Troisièmement, les instruments peuvent aider dans la gestion opérationnelle. Cette catégorie relie l'utilisateur au contexte organisationnel.

Dans le cas de la matrice des compétences, cet outil a pour but d'analyser la situation de chaque employé au niveau des compétences et d'avoir une vue sur l'ensemble des travailleurs. Les données récoltées permettront de faire un diagnostic et réfléchir aux actions à entreprendre.

3.1.2. Construire un outil de gestion

Martineau (2017) a effectué des recherches sur la représentation visuelle des outils de gestion. Il a cherché à répondre de quoi sont-ils faits. Dans son étude, il parle d'« artefact de gestion ». Il le définit comme « objet d'analyse, qui désigne le support visuel, graphique, physique et/ou matériel sur lequel repose un outil de gestion, et qui se présente aux utilisateurs dans une situation d'activité » (Martineau, 2017, p. 240). Martineau (2017) remarque que les outils de gestion sont représentés sous forme de liste. Cette structure de liste est présente dans les outils de gestion tels que les matrices, tableaux de bord, référentiels, bases de données. En effet, on y retrouve des listes de compétences, ressources, noms, indicateurs ou autres.

Il est nécessaire d'avoir une représentation visuelle de l'outil car elle facilite la mémorisation des données, la circulation de l'information et elle améliore la réflexion analytique (Martineau, 2017). Les outils et leur aspect visuel structurent le réel et donc cela facilite la perception de l'activité car les listes sont en principe claires et exhaustives. Cependant, d'un autre côté, en structurant le réel, la richesse de l'activité est appauvrie. Pour lister, il est nécessaire de décontextualiser et faire abstraction par rapport au réel. On essaye de simplifier le réel pour pouvoir le placer dans des catégories. Pour ce faire, il faut ignorer une partie du réel du travail.

Cependant, Martineau (2017) nous rassure en disant que « de nombreux travaux dans des champs disciplinaires différents ont montré que l'activité réelle, malgré les prescriptions, ressurgit toujours sous une forme ou une autre dans le quotidien des organisations » (Martineau, 2017, p. 243).

Dans notre cas alors, il faut d'abord dresser une liste avant de mettre en figure la matrice. Il faut lister les compétences et les niveaux. Il faut prendre les items cohérents et pertinents. Ensuite, il faut choisir le degré de précision. Comme le remarque Martineau (2017), le choix des éléments n'est pas facile car d'un côté, on a besoin de résumer, réduire la liste et d'un autre côté, on ne veut pas omettre les éventualités qui peuvent se produire dans certaines situations. « Une récente étude de Ragaigne, Oiry et Grimand (2014) décrit un outil de contrôle des compétences traversant des crises du rapport de prescription, tantôt trop vague (permettant alors à toutes les compétences d'être reconnues) et tantôt trop précis (ne reconnaissant que les compétences « utiles au business ») » (Martineau, 2017, p. 246).

Le fait de contextualiser la réalité offre plus de possibilités d'interprétations aux utilisateurs de l'outil. Dans le cas de la matrice des compétences qui sera utilisée pour évaluer les compétences des travailleurs, il faut trouver le juste milieu afin de ne pas avoir une liste ni trop longue, ni trop vague, ni trop précise.

Oiry (2012) propose 4 principales étapes pour penser le processus de conception d'un outil.

Premièrement, il y a la problématisation. « La problématisation consiste à proposer aux autres acteurs de l'organisation (...) :

- une représentation du problème auquel l'entreprise a à faire face,
- l'instrumentation qui est proposée pour résoudre ce problème,
- et le rôle que chacun de ces acteurs est supposé jouer dans la conception de cette instrumentation. Ces rôles sont souvent très sommairement décrits mais ils sont néanmoins identifiables » (Oiry, 2012, p. 18).

Deuxièmement, l'étape de l'intéressement suit. Les personnes identifiées comme nécessaires par le concepteur de l'outil doivent être intéressées. Une personne est intéressée lorsqu'elle a sa propre traduction de la finalité de l'outil, connaît le rôle qu'elle va y jouer et connaît le rôle des autres acteurs qui participent à la conception de l'outil (Oiry, 2012).

Troisièmement, vient l'étape de l'enrôlement. Elle consiste à réussir à enrôler les personnes nécessaires et intéressées dans le processus de conception. Elles jouent le rôle prédéfini par elles-mêmes (Oiry, 2012).

Quatrièmement, il y a la mobilisation des alliés. Cette étape rend effective la coordination. Oiry (2012) explique qu'il est impossible de faire participer l'ensemble des employés à l'élaboration de l'outil, c'est pourquoi il est nécessaire de prendre des représentants de différents groupes.

Parmi les 4 étapes présentées par Oiry (2012) se trouvent l'intéressement et l'enrôlement, deux éléments qui sont centraux lorsqu'on requiert la participation des personnes. En effet, la participation dans le processus de conception ne peut pas être imposée aux personnes. Les personnes doivent être volontaires de s'engager dans la démarche et pour qu'elles soient volontaires, elles doivent être intéressées par le processus. Afin d'intéresser les personnes, il faut veiller à ce qu'il y ait une communication claire et descendante. Comme on l'a vu précédemment (cf. supra p.7), la participation et la communication descendante et bidirectionnelle se trouvent parmi les facteurs qui contribuent à l'engagement organisationnel. De plus, lorsqu'on fait participer les employés dans la démarche, il y a une certaine responsabilisation des travailleurs et ils participent dans la prise de décision. Ensuite, quand plusieurs personnes sont enrôlées dans la démarche, elles doivent donc travailler en groupe. Alors que selon Hanaysha (2016), le travail de groupe et des relations entre les employés basées sur le respect et le partage des connaissances favorisent l'engagement organisationnel. Voici ci-dessus les éléments qui sont donc importants à prendre en compte dans la démarche de construction d'un outil mais aussi pour soutenir l'engagement organisationnel. Il est question de participation des employés dans la démarche, leur responsabilisation, leur participation dans la prise de décision et de la présence d'une communication bidirectionnelle et d'information descendante.

En ce qui concerne le référentiel des compétences, Delobbe et al. (2014) expliquent que pour le construire, il faut réfléchir au : « 1 - contenu ou formulation opérationnelle de la compétence ; 2- la portée ou maille du référentiel ; 3- le processus et les acteurs impliqués dans sa construction ; et 4- les intentions d'usages et fonctions déclarées du référentiel construit » (Delobbe et al., 2014, p. 30). Ces éléments-ci seront certainement pris en compte dans ma démarche.

Les critiques accordées aux outils de gestion

Maintenant, je vais présenter les critiques qui sont accordées aux outils de gestion afin de savoir à quoi il faut faire attention lors de l'élaboration de la matrice des compétences.

Delobbe et al. (2014) énoncent plusieurs critiques des outils. Parmi celles-ci se trouve le fait que les outils sont réductionnistes, qu'ils deviennent vite obsoletes et qu'ils manquent de fiabilité. Cependant, à toutes ces critiques, il y a une solution.

Pour éviter l'obsolescence de l'instrument, il doit être régulièrement revu et actualisé. L'entreprise doit veiller à ce que la matrice soit à jour et à ce que l'information et les données que la matrice permet de récolter soient faciles à trouver dans le système (Delobbe et al., 2014 ; Detchessahar et Journé, 2007).

En ce qui concerne le manque de fiabilité, l'outil doit être construit en respectant le plus fidèlement la réalité pour que les acteurs l'acceptent (Delobbe et al., 2014).

Et en ce qui concerne le fait qu'ils sont réductionnistes, c'est une chose inévitable car telle est la nature de l'outil. Dans notre cas, on veut avoir une matrice des compétences transversales et donc c'est une matrice qui va être standard, c'est-à-dire qu'elle va s'appliquer à tout individu dans n'importe quel poste. Il est donc nécessaire de faire un choix raisonné de ce qui va s'y trouver. Le concepteur de l'outil doit faire preuve de l'esprit de synthèse et il doit renoncer à certains éléments de la réalité. La simplification est donc inévitable afin que l'outil soit lisible (Dietrich, Gilbert et Pigeyre, 2010).

Cependant, selon Martineau (2017), l'aspect limitatif des outils dû au fait qu'ils ne représentent pas exactement la réalité n'est pas le plus critiqué par les auteurs. Ce qui est critiquable, c'est la croyance que les outils représentent parfaitement la réalité.

3.1.3. Démarche de construction d'une matrice des compétences

Après avoir énoncé le cadre théorique concernant les outils de gestion et après avoir vu quels sont les éléments importants à prendre en compte lors de la conception d'un outil, je vais proposer maintenant les étapes à suivre pour construire la matrice des compétences transversales de façon à soutenir l'engagement organisationnel.

La démarche se résume à 4 principales étapes. La figure ci-dessous (cf. infra « Figure 6 ») représente la méthode pour construire une matrice des compétences transversales et elle prend en considération les éléments qui influencent positivement l'engagement organisationnel tels que la participation, la communication et la responsabilisation. Ces éléments doivent être présents tout au long de la démarche pour avoir un impact sur l'engagement organisationnel. De plus, cette démarche a également la finalité d'engagement. En effet, elle mène à une meilleure perception de justice au niveau du processus d'évaluation, un facteur qui, selon Balhadj et Ammaary (2020), développe l'engagement affectif des employés envers l'entreprise.

J'énonce donc les étapes et ensuite, j'explique la démarche à suivre dans les détails.

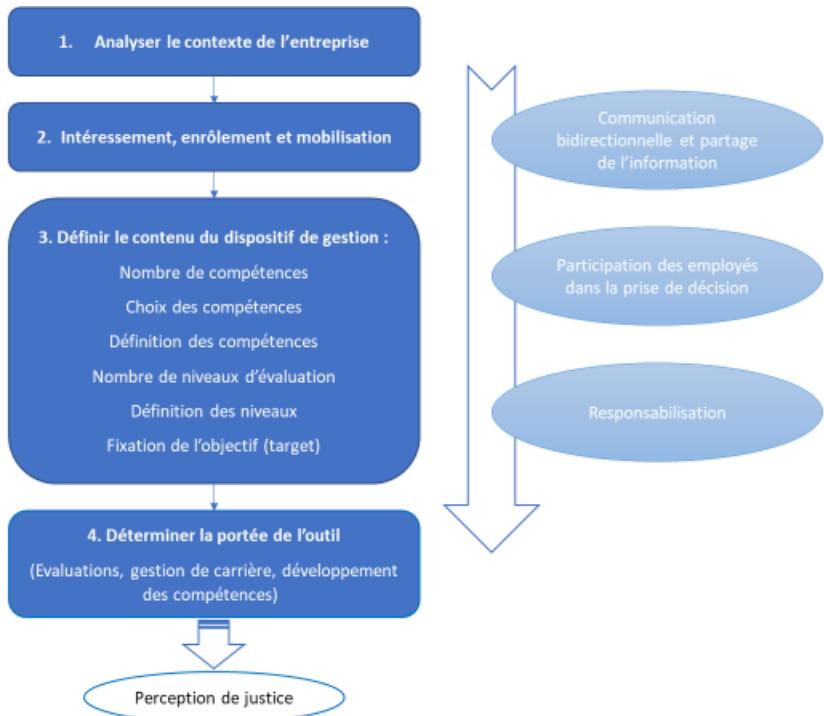


Figure 6: Méthode pour construire une matrice des compétences transversales de façon à soutenir l'engagement organisationnel.

1) Analyser le contexte de l'entreprise

Cette étape requiert l'analyse précise du contexte de l'entreprise. Il est important de connaître la culture organisationnelle, le discours organisationnel et les priorités stratégiques de l'entreprise. Antoine et al. (2006) parlent de l'importance de l'adaptation de l'outil au contexte de l'organisation. La démarche doit donc être construite autour du contexte organisationnel.

J'ai présenté dans la première partie de ce travail les 4 différents modèles de gestion des compétences (cf. supra p.17). Deux d'entre eux se focalisent sur les compétences transversales : le modèle de la normalisation et le modèle du talent individuel.

Grâce à l'analyse du contexte de l'entreprise, il sera possible de voir si un de ces modèles s'applique à l'entreprise. Cependant, un modèle n'exclut pas d'autres. Comme l'expliquent Delobbe et al. (2014), il est possible d'observer diverses configurations au sein des entreprises. Cependant, nous nous focaliserons ici uniquement sur les compétences transversales.

L'analyse du contexte permet aussi de voir si la logique des compétences transversales est adaptée à l'entreprise. L'entreprise comprendra de quoi a-t-elle besoin et elle pourra fixer les objectifs.

Cette première étape se concentre sur le point de vue de l'entreprise et elle est indispensable pour pouvoir offrir une communication transparente à propos des objectifs de l'entreprise.

La démarche doit être accompagnée d'une communication claire et bidirectionnelle pour veiller à l'engagement organisationnel. Pour ce faire, l'entreprise doit savoir ce qu'elle veut et transmettre cette information aux employés pour qu'ils soient au courant de ce qu'il va se passer dans l'entreprise.

2) Intéressement, enrôlement et mobilisation

Pour cette deuxième étape, l'entreprise doit définir pour qui l'outil de gestion sera construit. Une fois la cible définie, l'entreprise doit intéresser les personnes concernées pour ensuite, les enrôler et mobiliser dans la démarche. La démarche ainsi que l'outil doivent être ajustés aux personnes concernées. Pour ce faire, ici aussi, il doit y avoir une information descendante ainsi qu'une communication claire et bidirectionnelle.

Cependant, il est parfois impossible de mobiliser l'ensemble des employés, c'est pourquoi il peut y avoir des représentants de différents groupes. Ainsi, seulement ces représentants seront engagés dans la démarche de conception de l'outil mais l'ensemble des employés doit être au courant de ce qu'il se passe et de ce qu'il a été décidé.

L'entreprise doit veiller à informer ses employés de l'importance de la démarche et de ses effets, et les employés doivent savoir quel rôle ils vont y jouer. Le fait de tenir au courant les employés tout au long de la démarche aura un impact positif sur l'acceptabilité du processus et de l'outil (Antoine et al., 2006) et aussi sur l'engagement organisationnel.

Antoine et al. (2006) proposent d'impliquer les travailleur et les managers dès les premières étapes de la conception de l'outil. « L'implication doit permettre une meilleure compréhension de la démarche, des outils, mais aussi créer une adhésion, un engagement des acteurs envers le projet » (Antoine et al., 2006, p. 47). Le management de proximité a donc un rôle crucial dans la réussite de la mise en œuvre de la démarche.

Cette étape est donc indispensable si on veut soutenir l'engagement organisationnel.

3) Définir le contenu de la matrice des compétences

Cette troisième étape se concentre sur la question « quoi ? ». Elle consiste à définir l'allure de la matrice, les compétences et les niveaux qui se trouveront dans la matrice.

Les employés impliqués dans la démarche jouent un rôle très important dans cette étape. En effet, grâce à leur participation et leur implication, il sera possible de concevoir la matrice qui contiendra la liste des compétences et des niveaux et son aspect visuel.

Pour établir la liste des compétences, l'entreprise peut lancer des questionnaires auprès de ses employés. Ces questionnaires auront un but de consultation. Ceci pourra servir comme base pour les futures discussions. En effet, l'entreprise devrait organiser plusieurs groupes de discussions pour ses employés. Durant ceux-ci, les employés

pourront échanger, exprimer leurs avis, faire des propositions et définir les compétences définitives. Les travailleurs savent le mieux quelles sont les compétences mobilisées pour réaliser leur travail. Ceci permettra à l'entreprise de concevoir un outil qui représente le mieux la réalité.

La deuxième chose qui doit se trouver dans la matrice, ce sont les niveaux. Ceux-ci doivent également être discutés avec les travailleurs afin qu'ils soient compris, ne portent pas à confusion et pour que les travailleurs sachent ce qu'on attend d'eux.

Les groupes de discussion nécessitent une certaine préparation. En effet, il faut établir au préalable une liste des éléments à aborder. De plus, il ne faut pas partir de rien, il faut avoir déjà préparé des propositions de compétences, de leur définition, des niveaux d'évaluation et de leur signification. Il faut prévoir une base de discussion pour pouvoir en tirer de réelles conclusions.

Lorsque l'outil a du sens pour les utilisateurs, il leur sera plus facile de l'approprier (Martineau, 2017). En organisant les réunions de discussions avec les employés, il sera possible de créer une matrice qui répond aux attentes des employés. Les éléments qui vont s'y trouver seront choisis par eux-mêmes et donc ils auront du sens pour eux. En conséquence, leur participation engendra une meilleure appropriation de l'outil et elle leur permettra d'avoir un impact dans la prise de décision, un élément qui contribue à l'engagement organisationnel.

Les éléments à discuter lors des groupes de discussion sont :

- le nombre de compétences qui doivent se trouver dans la matrice ;
- les différentes compétences et leur définition ;
- les différents niveaux et leur signification ;
- l'objectif à atteindre (target)

a) Nombre de compétences

Avant même de considérer les compétences à prendre en compte, il est nécessaire de fixer un nombre de compétences qui se trouveront dans la matrice. Ce choix est très important et s'y tenir ne sera pas toujours facile. En effet, les compétences importantes sont nombreuses. Cependant, il n'est pas possible de toutes les prendre dans la matrice.

La matrice ne peut pas contenir une longue liste des compétences car elle deviendra illisible. Les employés et leur manager ne seront pas capables de passer en revue toutes les compétences. Pour qu'un entretien d'évaluation soit qualitatif, il faut se limiter à un nombre de compétences défini. De plus, il faut tenir compte du fait que les compétences transversales ne s'apprennent pas en une seule fois. Un cycle d'apprentissage est nécessaire pour développer une compétence (cf. supra p.12). Il faut être réaliste, acquérir une compétence transversale nécessite du temps. Donc cela ne sert à rien d'avoir une longue liste des compétences à développer, il faut être concis et encourager

l'employé à développer déjà les quelques compétences qui sont dans la matrice des compétences.

Ce nombre devrait être choisi par les personnes engagées dans la démarche en collaboration avec l'employeur.

b) Choix des compétences

Le choix des compétences qui se trouveront dans la matrice n'est pas facile. Tout d'abord, il faut identifier toutes les compétences pertinentes et significatives. Ensuite, il faut décider avec les personnes engagées dans la démarche lesquelles sont à prendre en compte. Grâce au nombre prédéfini des compétences à prendre, ce choix sera plus rapide car on est limité à un nombre précis.

c) Définition des compétences

Antoine et al. (2006) nous parlent de la difficulté de la définition de la compétence car elle n'est pas directement observable chez l'individu. C'est à partir d'une situation de travail qu'on peut l'observer et l'interpréter. Cependant, plusieurs interprétations sont possibles, tout dépend de l'approche de la personne qui les fait.

C'est pour cela qu'il faut trouver une définition claire de la compétence et elle doit être présentée avec un minimum de technicité afin d'éviter toute notion vague qui introduira une nouvelle forme d'arbitraire (Antoine et al., 2006). De plus, Antoine et al. (2006) proposent de trouver une définition simple. « Geffroy et Tijou (2002) suggèrent également de proposer des définitions « claires, adéquates et non volumineuses », afin de faciliter la compréhension, l'évaluation et l'autodéveloppement des compétences » (Antoine et al., 2006, p. 47).

d) Nombre de niveaux

Le nombre de niveaux dans la grille d'évaluation aura un impact sur la qualité de l'évaluation.

La question qui se pose est : « Faut-il avoir un nombre pair ou impair de niveaux ? ». Sachant que dans le cas de nombre impair de niveaux, il y a le niveau du centre qui est souvent mal interprété car il est considéré comme neutre (sans avis). Alors que lorsqu'il y a un nombre pair de niveaux, il n'y a pas de valeur centrale et l'évaluateur doit se positionner dans son évaluation.

C'est une question à poser lors du groupe de discussion afin de savoir si l'échelle sera effectivement claire et bien comprise par tout le monde.

e) Définition des niveaux

Ensuite, il faut déterminer les différents niveaux et leur signification pour pouvoir évaluer les compétences chez l'employé.

Il y a de nombreuses échelles d'évaluation. Cependant, dans le cas d'une compétence transversale, l'évaluation n'est pas simple car comme expliqué précédemment, elle n'est pas directement observable chez l'individu, c'est à partir d'une situation de travail qu'on peut l'observer. Donc l'échelle doit prendre en compte cette spécificité.

f) Fixation de l'objectif (target)

La dernière chose à faire dans la détermination du contenu de la matrice est la fixation de l'objectif à atteindre (target). Ceci est nécessaire pour pouvoir situer le niveau de la compétence de l'employé et donc de savoir si le travailleur est en-dessous, au-dessus ou au bon niveau. Ainsi, s'il est en-dessous, l'employé et son manager savent qu'il faut principalement se focaliser sur une/de telle(s) compétence(s).

4) Déterminer la portée de la matrice des compétences

La dernière étape de la démarche de construction d'une matrice des compétences est la détermination de la portée de la matrice. C'est-à-dire que l'entreprise doit répondre aux questions suivantes :

- Quel usage réel sera fait de l'outil ?
- La matrice des compétences sera-t-elle utilisée quand, comment, par qui ?
- Quelles seront les conséquences de l'évaluation ?

Dans cette dernière étape, on va lier la matrice des compétences au processus d'évaluation et expliquer explicitement à tous les employés quels seront les débouchés de l'évaluation des compétences avec la matrice des compétences. La compréhension de la portée de l'outil et de ses effets est très importante. Une bonne compréhension de l'outil et de ses conséquences permettra une meilleure appropriation de l'outil et du processus d'évaluation.

Pour cela, l'organisation doit expliquer l'impact que l'outil a sur la gestion de carrière et le développement des compétences ainsi que les conséquences de l'évaluation. L'entreprise est-elle dans une optique d'imposition des résultats ou dans une optique d'encouragement de l'évolution de l'employé ? Bien évidemment, cette deuxième est à favoriser si l'entreprise veut soutenir l'engagement organisationnel. Comme expliqué dans la première partie, Jézéquel (2020) encourage les entreprises à adopter des objectifs axés sur l'apprentissage car ils sont meilleurs que ceux basés sur les résultats.

En ce qui concerne la question d'engagement organisationnel, tout au long de cette démarche, on veille aux éléments qui influencent l'engagement organisationnel.

Nous avons vu précédemment, les facteurs qui influencent l'engagement organisationnel (cf. supra p.7). Dans cette démarche qui est une démarche participative, nous retrouvons donc la participation des employés dans la construction de la matrice. Il y a une responsabilisation et une participation des employés dans la prise de décision.

Les employés jouent un rôle très important dans la prise de décision car c'est eux qui décident de l'allure de la matrice, ils ont un impact dans le choix des compétences. De plus, l'accent est mis sur la communication et la circulation de l'information. Comme expliqué précédemment, tous les employés doivent être au courant de ce qui se crée.

Ensuite, l'outil construit contribue lui-même à l'engagement organisationnel. En effet, s'il est bien utilisé, c'est-à-dire s'il est réellement lié aux processus d'évaluation et s'il a pour but d'évaluer les compétences afin de pouvoir proposer une voie de développement de celles-ci, il peut avoir un impact positif sur l'engagement organisationnel. Il aura un impact positif sur l'engagement organisationnel car il a une influence sur la gestion de carrière, le développement des compétences, la proposition des formations, c'est-à-dire des éléments qui soutiennent l'engagement organisationnel.

De plus, l'utilisation de la matrice des compétences lors de l'évaluation peut avoir un impact positif sur la perception de justice. En effet, avec les compétences et les niveaux définis précisément dans la matrice des compétences, on évite l'approche arbitraire qui est subjective et donc on donne plus d'objectivité à l'évaluation.

Aussi, lors de l'évaluation, il est possible de voir l'évolution des travailleurs et donc de voir les efforts fournis. Si cela s'accompagne d'une reconnaissance des efforts fournis par l'employé, cela créera un engagement affectif plus fort envers l'entreprise.

3.2. Approche terrain

Dans l'approche ingénierique, le modèle instrumentalisé est mis en application sur le terrain. « La confrontation du modèle théorique sur le terrain grâce à l'outil permet d'effectuer un certain nombre de bouclages sur l'ensemble du processus de recherche qui constituent l'étape d'évaluation de la démarche et de la discussion de la contribution scientifique de la recherche » (Chanal, Lesca, et Martinet, 2015, p. 220).

Le modèle de construction de la matrice des compétences transversales a été expérimenté dans l'entreprise Idealis Consulting. Ci-dessous, il sera présenté étape par étape. Cette démarche a permis de créer la matrice des compétences transversales adaptée à l'entreprise, sa version finale sera présentée à la fin. Ce travail a permis de faire des recommandations pour Idealis Consulting mais également des recommandations plus générales concernant la construction de la matrice des compétences transversales (cf. infra p.78).

3.2.1. Démarche expérimentée chez Idealis Consulting

1) Analyser le contexte d'Idealis Consulting

Dans la première partie de ce travail, j'ai présenté l'entreprise Idealis Consulting (cf. supra p.19). Cette présentation a été faite grâce à la récolte de données venant de l'analyse documentaire, des entretiens et l'observation participante.

Nous savons donc qu'Idealis Consulting est une entreprise en pleine croissance dont les valeurs exprimées sont proximité, égalité, solidarité, respect, performance, humour et pragmatisme. L'entreprise veille au bien-être des travailleurs et veut aider ses employés à évoluer tout au long de leur carrière.

L'hiérarchie est assez plate, les managers sont facilement accessibles. Les employés participent activement à la vie organisationnelle. De nombreux événements sont organisés par l'entreprise et certains viennent de l'initiative des employés.

De plus, puisque c'est une entreprise du secteur informatique, elle se trouve sur un marché très compétitif. Il y a une réelle guerre des talents. C'est pourquoi l'entreprise veut instaurer une bonne gestion des compétences afin de développer les compétences de ses employés et assurer la rétention des travailleurs.

L'entreprise s'intéresse aux compétences techniques de ses employés et aux compétences transversales. Elle est consciente de l'importance de développement des compétences transversales au sein de l'organisation et donc elle veut développer une matrice des compétences transversales, quelque chose qu'elle n'a pas encore.

En reprenant les deux modèles de gestion des compétences de Delobbe et al. (2014), le modèle de la normalisation correspond aux entreprises en croissance rapide et le modèle du talent individuel est favorisé par des entreprises qui se trouvent sur un marché instable et très compétitif. Après avoir analysé le contexte de l'entreprise, les deux modèles collent très bien à Idealis Consulting.

La construction d'une matrice des compétences transversales a tout son sens dans ce contexte.

2) Intéressement, enrôlement et mobilisation

La deuxième étape consiste à intéresser les employés afin de les enrôler et mobiliser dans la démarche.

Lors de mon stage, j'ai pu discuter avec de nombreuses personnes et donc j'ai eu l'occasion de parler du projet-mémoire sur lequel j'allais travailler et le lien qu'il a avec

l'entreprise. À ce stade, de nombreuses personnes étaient intéressées à participer dans mon projet.

Ensuite, j'ai fait une communication officielle par mail qui expliquait mon projet-mémoire. J'ai présenté en quoi il consiste, le but de ma démarche et j'ai précisé que la démarche aura un impact sur leur quotidien au travail car elle aura un impact sur le processus d'évaluation.

J'ai fait appel aux participants lors du lancement du premier questionnaire (Voir ANNEXE 8 : Questionnaire sur les soft skills). Le premier questionnaire avait pour but d'élaborer une liste la plus complète des compétences. 38 personnes sur 45 ont répondu au questionnaire, ce qui fait un taux de réponses de 84,4%. De plus, dans ce questionnaire se trouvait une question qui anticipait la suite et donc j'ai demandé si la personne était intéressée à participer au focus groupe. 55,3% des personnes ont répondu « oui ».

Je peux donc constater que les employés d'Idealis Consulting étaient fort intéressés par la démarche et ce, depuis le début. Ensuite, le nombre de participants aux focus groupes était plus petit mais toujours assez élevé. Deux principales raisons l'expliquaient. L'une, c'était le manque de temps et l'autre, c'était le manque de volonté à participer aux discussions. Cependant, parmi les participants aux focus groupes, de nombreuses personnes m'ont annoncé qu'elles veulent bien représenter le groupe d'une fonction. Elles étaient prêtes à participer aux discussions et partager l'information au sein du groupe.

3) Définir le contenu de la matrice des compétences

Pour définir le contenu de la matrice des compétences, un travail au préalable a été effectué.

Tout d'abord, j'ai élaboré une liste des compétences transversales. Ceci a été fait grâce à la consultation de différents sites internet abordant la thématique de compétences transversales et grâce au lancement du questionnaire. Vous trouverez toutes les questions posées dans l'ANNEXE 8 : Questionnaire sur les soft skills.

Dans ce questionnaire, il y avait une question concernant les compétences indispensables dans le cadre de leur travail. Le but de cette question était d'avoir une liste complète des compétences transversales.

Ensuite, une deuxième question suivait. Elle avait pour but de cibler les 5 compétences les plus importantes pour eux. Le résultat de cette question a été repris lors des focus groupes. En effet, il était important de discuter de la pertinence de ces compétences dans la matrice des compétences.

Ci-dessous se trouvent les résultats de la première question (cf. infra « Figure 7 »). Dans ce graphique, nous voyons quelles compétences ont été citées et par quel pourcentage de personnes.

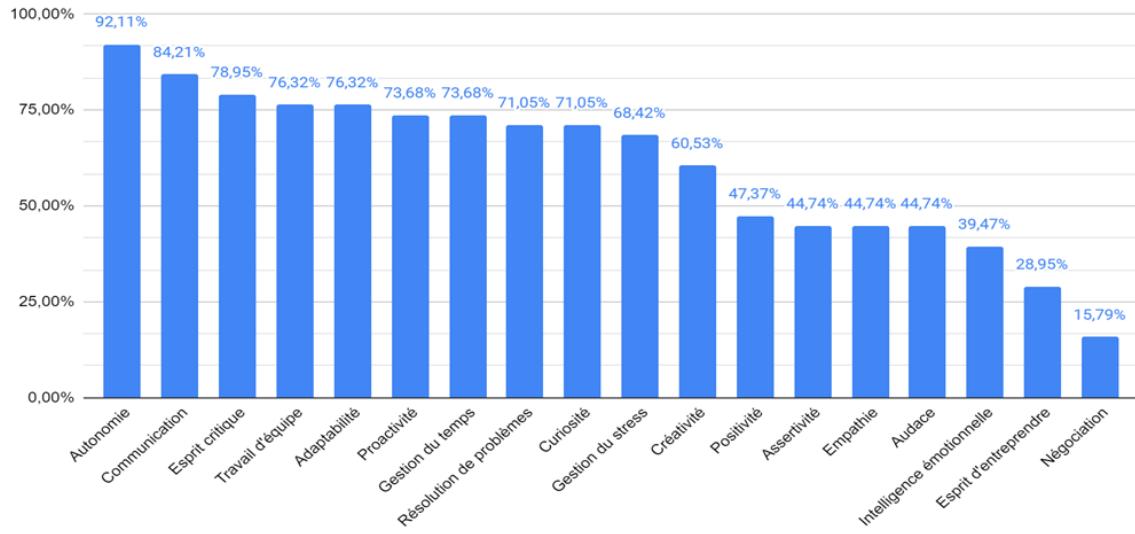


Figure 7 : Résultats de la question : « Quelles sont les compétences indispensables pour vous dans le cadre de votre travail ? »

Nous voyons donc que les 5 compétences les plus citées sont : autonomie, communication, esprit critique, travail d'équipe et adaptabilité.

En ce qui concerne la deuxième question, voici les résultats ci-dessous (cf. infra « Figure 8 »).

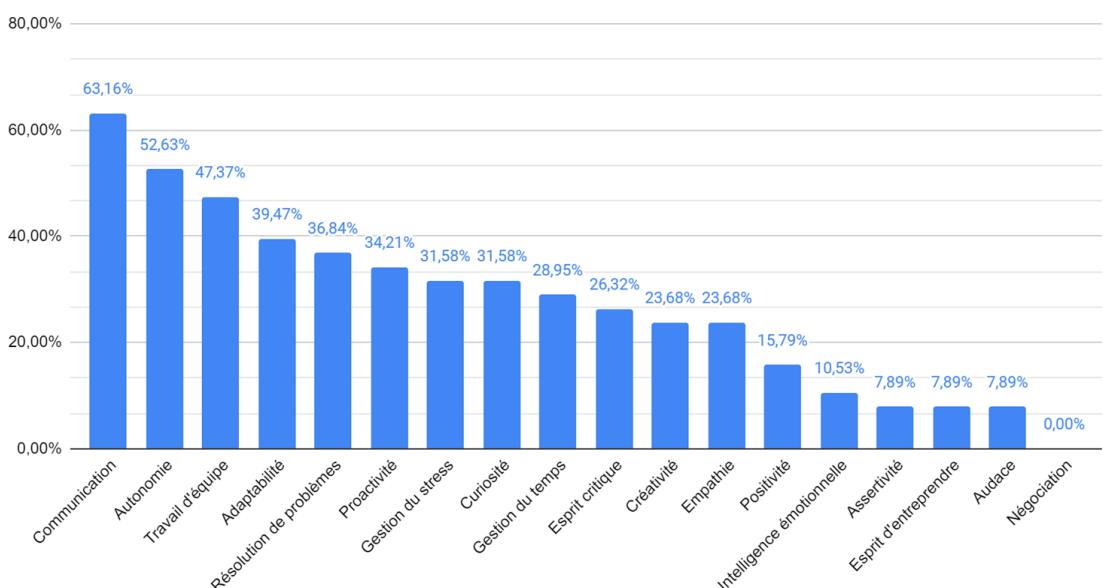


Figure 8 : Résultats de la question : « Parmi toutes les compétences citées ci-dessus, quelles sont les 5 soft skills les plus importantes à vos yeux ? »

Nous voyons donc que les 5 compétences les plus importantes à leurs yeux sont : communication, autonomie, travail d'équipe, adaptabilité et résolution de problèmes.

Puis, j'ai cherché une échelle d'évaluation. J'ai repris l'échelle du document « Skills matrix » de l'entreprise et je l'ai adaptée aux compétences transversales (cf. infra « Figure 9 »).

Aware	Connaissance générale de la compétence mais pas appliquée de manière régulière
Developing	Connaissance générale de la compétence appliquée de manière régulière
Proficient	Connaissance approfondie de la compétence appliquée de manière systématique
Expert	Connaissance approfondie de la compétence appliquée de manière systématique et transmise aux autres

Figure 9 : Proposition de l'échelle d'évaluation des compétences transversales.

Ensuite, 3 focus groupes ont été organisés afin de discuter des différents éléments de la matrices. Je vais résumer ci-dessous ce qui a été dit à chaque focus groupe en suivant les différents points, à savoir : le nombre de compétences, le choix des compétences, la définition des compétences, le nombre de niveaux, la définition des niveaux et la fixation de l'objectif (target).

a) Nombre de compétences

Focus groupe 1

3 approches sont ressorties des discussions :

- Avoir un nombre fixe de 5 compétences.
- Avoir 4 ou 5 compétences fixes et une 5^{ème} ou 6^{ème} au choix.
- Avoir 10 compétences et se focaliser sur 5. Une fois qu'elles seront développées, passer aux autres.

L'idée d'avoir beaucoup plus de compétences est venue mais a été abandonnée car s'il y aura encore les compétences techniques dans la matrice, cela serait trop pour l'évaluation.

Selon le groupe 1, Il faudrait créer une petite base des compétences transversales essentielles et la revoir chaque année.

Focus groupe 2

Le groupe 2 a fait deux propositions :

- Ne pas avoir plus que 5 compétences au risque de s'éparpiller s'il y en a plus.
- Avoir 4 compétences générales et ensuite 1 ou 2 selon le poste/la personne.

Focus groupe 3

Le groupe 3 avait des avis différents :

- Avoir 5 compétences qui sont vraiment importantes et avoir des petites mineures qui varient autour.
- Avoir un catalogue des compétences. En fonction du profil, il y aura des compétences mises en avant (ex : négociation pour un Sales).
- Avoir un catalogue de compétences mais aussi tenir compte de la réalité.

b) Choix des compétences

Le choix des compétences était basé sur les résultats du questionnaire sur les soft skills. Ces résultats ont été présentés sur un support visuel et discutés avec les groupes. Puisque dans les groupes, la proposition de prendre 5 compétences dans la matrice des compétences revenait à chaque fois, j'ai décidé de garder ce nombre lors de la définition du choix des compétences. Donc j'ai demandé aux groupes quelles sont les 5 compétences à prendre dans la matrice.

Focus groupe 1

Après avoir montré les résultats du questionnaire sur les soft skills, toutes les personnes étaient d'accord de prendre ces 4 compétences :

- Communication
- Autonomie
- Travail d'équipe
- Adaptabilité

Selon le groupe 1, certaines compétences de la liste sont importantes dans un poste mais pas forcément dans un autre. Cependant, les 4 (communication, autonomie, travail d'équipe et adaptabilité) sont importantes dans tous postes confondus.

Puis, lorsqu'il était question de définir une cinquième compétence, il y avait des propositions différentes :

- résolution de problèmes (3 personnes l'ont énoncée)
- créativité (1 personne l'a énoncée)
- curiosité (1 personne l'a énoncée)
- audace (1 personne l'a énoncée)

On observe que la compétence qui a été citée le plus est la résolution de problèmes.

Ensuite, le groupe a proposé de prendre une compétence qui regroupe plusieurs. Ils ont donné l'exemple de résolution de problèmes. Selon eux, on peut y retrouver l'esprit critique, l'aspect créatif et proactif. Il faut avoir l'esprit critique non seulement pour pouvoir résoudre un problème mais aussi pour être autonome ou pour s'adapter.

Focus groupe 2

Après avoir montré les résultats du questionnaire sur les soft skills, toutes les personnes étaient d'accord de prendre ces 4 compétences :

- Communication
- Autonomie
- Travail d'équipe
- Adaptabilité

D'après le groupe 2, il y a des compétences qui sont plus importantes que d'autres, cela dépend des fonctions mais celles qui sont reprises (communication, autonomie, travail d'équipe et adaptabilité) sont valables pour toutes les fonctions. Cependant, pour la communication, cela dépend si on la prend en général ou pas car il y a différents types de communication et cela peut être selon les métiers.

En ce qui concerne la cinquième compétence, il y avait deux propositions :

- Résolution de problèmes
- Intelligence émotionnelle (pour le côté émotionnel et humain)

Focus groupe 3

Après avoir montré les résultats du questionnaire sur les soft skills, ici aussi toutes les personnes étaient d'accord de prendre ces 4 compétences :

- Communication
- Autonomie
- Travail d'équipe
- Adaptabilité

Selon le groupe 3, certaines compétences se retrouvent dans certains profils et puis, il y a des compétences qui ne sont pas nécessaires pour certains profils. Cependant, ils étaient tous d'accord sur le fait que l'autonomie, le travail d'équipe et l'adaptabilité sont importants pour tous les postes.

En ce qui concerne la cinquième compétence, il y avait trois propositions différentes :

- Esprit critique

- Résolution de problèmes
 - Créativité
- c) Définition des compétences

Focus groupe 1

En ce qui concerne la définition des compétences, ce qui était important pour le groupe 1, c'était d'avoir une définition claire et précise de la compétence. Selon eux, il faut travailler sur la définition.

De plus, ils ont parlé de différents types de communication. Ils ont donné l'exemple d'un sales, sa communication sera dans les événements, ce qui ne sera pas le cas chez les développeurs. Ils ont attiré l'attention sur le fait qu'il faut préciser le type de communication d'où l'importance de la définition des compétences dans la matrice.

Focus groupe 2

Le groupe 2 a parlé de l'importance d'avoir une définition concrète des compétences.

Focus groupe 3

Le groupe 3 a également parlé du fait qu'il faut mettre des critères concrets et bien précis pour définir chaque compétence afin d'éviter toute subjectivité lors de l'évaluation de la compétence.

De plus, ce groupe s'est questionné sur la définition de l'esprit critique et de résolution de problèmes. Il est clair pour le groupe que l'esprit critique et résolution de problèmes sont complémentaires. Cependant, pour certains, il faudrait prendre en premier l'esprit critique car résolution de problèmes en découle et pour d'autres, il faudrait prendre résolution de problèmes vu que cette compétence englobe l'esprit critique. On observe donc deux approches différentes à la définition de ces compétences.

d) Nombre de niveaux

Dans les 3 focus groupes, les propositions du nombre de niveaux étaient diverses. Certaines personnes proposaient des échelles paires, d'autres personnes des échelles impaires. Selon eux, le nombre de niveaux n'a pas d'importance, ce qui compte, c'est d'avoir une définition claire de chaque niveau.

e) Définition des niveaux

Pour lancer les discussions sur les niveaux de l'échelle d'évaluation, une proposition d'échelle a été montrée (cf. supra « Figure 9 »). Ceci a animé le débat dans chaque groupe.

Focus groupe 1

Une personne du groupe a proposé de remplacer les mots de l'échelle d'évaluation par des étoiles car selon elle, c'est plus représentatif. Cependant, les autres personnes étaient plus pour des mots car c'est plus parlant.

Ensuite, le niveau "developing" pose un problème au groupe car il n'est pas clair.

Puis, la proposition de mettre l'échelle 1-2-3-4 est venue. Mais elle a été abandonnée car elle n'est pas assez représentative et précise car on ne sait pas avoir une idée de ce qui se cache derrière les chiffres sans définition de l'échelle.

Le groupe a proposé de définir les niveaux soit par rapport à la fréquence (jamais, parfois, toujours) soit par rapport à la fréquence (régulier, fréquent, tout le temps) et le niveau de maîtrise (pas bien, bien, très bien).

D'après le groupe 1, les niveaux et surtout les définitions des niveaux présentés ne sont pas assez nuancés.

Focus groupe 2

D'après le groupe 2, il faut avoir une définition concrète des critères d'évaluation. Les définitions qui ont été présentées ne sont pas claires.

Le groupe a fait plusieurs propositions d'échelle :

- "appliquée, pas appliquée, appliquée et la transmet"
- "vraiment bien, bien, pas du tout"
- "à améliorer, bon, excellent"
- Avoir une cotation en pourcentage
- Utiliser des étoiles. On peut les sommer et avoir une moyenne. Contrairement à l'utilisation des mots où on ne peut pas avoir de moyennes.

Le groupe 2 a expliqué que s'il n'y a pas de critères concrets, le jugement ne sera pas objectif et donc l'évaluation sera subjective. Il faut que tous les employés soient jugés avec les mêmes critères d'évaluation.

Focus groupe 3

Le groupe 3 a également énoncé le fait que l'échelle et les définitions de l'échelle proposées ne sont pas assez nuancées et claires. La réalité est beaucoup plus fine, subtile et nuancée.

Ils ont fait deux propositions d'échelle d'évaluation :

- échelle à 3 niveaux : "ne le fait pas, le fait mais pas tout le temps, n'est même plus un sujet de discussion"

- échelle à 4 niveaux : 1-2-3-4

f) Fixation de l'objectif (target)

Durant les focus groupes, la question de l'objectif à atteindre pour chaque compétence a été levée. J'ai demandé à chaque groupe de fixer le niveau à atteindre. Pour pouvoir faire cet exercice, l'objectif à atteindre a été fixé en fonction du niveau de séniорité. Cependant, comme expliqué précédemment, les niveaux Junior – Confirmed – Senior ne sont pas clairs pour tout le monde dans l'entreprise. Il fallait donc donner plus de précisions à ce que cela veut dire concrètement. J'ai présenté ces niveaux comme ceci :

- Junior = « quelqu'un qui a moins de 3 ans d'expérience » ;
- Confirmed = « quelqu'un qui a entre 3 et 10 ans d'expérience » ;
- Senior = « quelqu'un qui a plus de 10 ans d'expérience ».

L'exercice a été fait sur les 4 compétences suivantes : communication, autonomie, travail d'équipe et adaptabilité. Les niveaux à fixer étaient ceux présentés au début, c'est-à-dire « aware », « developing », « proficient » et « expert ». Où « aware » est le niveau le plus bas et « expert » est le niveau le plus haut. Le tableau ci-dessous reprend les objectifs fixés par niveau de séniорité par chaque groupe.

Tableau 1 : Objectifs fixés en fonction du niveau de séniорité par les différents focus groupes

Soft skills	Target défini par le focus groupe 1			Target défini par le focus groupe 2			Target défini par le focus groupe 3		
	Junior	Confirmed	Senior	Junior	Confirmed	Senior	Junior	Confirmed	Senior
Communication	developing	proficient	expert	expert	expert	expert	-	-	-
Autonomie	developing	proficient	expert	expert	expert	expert	dev.	proficient	expert
Travail d'équipe	proficient	proficient	expert	expert	expert	expert	prof.	proficient	expert
Adaptabilité	developing	proficient	expert	expert	expert	expert	dev.	proficient	expert

Dans le focus groupe 1, toutes les personnes étaient d'accord sur le fait qu'il faut avoir un certain niveau de compétences lorsqu'on est junior. Ce niveau est au-dessus du niveau le plus bas (« aware »). De plus, pour la compétence travail d'équipe, un niveau plus élevé devrait être requis dès le début.

Dans le focus groupe 2, les personnes n'étaient pas d'accord de mettre un target, elles ne voyaient pas l'intérêt. D'après le groupe, le but de tout le monde devrait être l'atteinte du niveau "expert" dans toutes les compétences. Il faut tendre vers le niveau expert et il faut évoluer constamment. Ils ont insisté sur le fait que l'évolution dans les compétences peut être différente d'une personne à l'autre, elle peut être plus rapide

chez certaines personnes que d'autres. Il faudrait donc adopter une approche individuelle, se concentrer sur des compétences concrètes, donner les moyens pour les développer et regarder l'évolution. L'évolution chez chaque personne est différente. Chacun évolue à sa façon. En plaçant des targets, on ne prend pas en compte la personnalité des personnes. C'est dur d'avoir un minimum dans une compétence si la personne a du mal à l'atteindre.

Dans le focus groupe 3, ils n'arrivaient pas à mettre un target pour la communication car selon eux, la compétence communication est tellement large qu'il faut d'abord la séparer en sous-catégories et ensuite, définir quel profil doit être à quel niveau. Pour les autres compétences, ils ont fixé le même target que le groupe 1.

4) Déterminer la portée de la matrice des compétences

La matrice sera intégrée dans le processus d'évaluation et plus précisément, elle sera utilisée lors des évaluations qui ont lieu à la fin de l'année, en décembre. L'évaluation se déroule avec le manager. La réunion d'évaluation de l'employé avec le manager est un moment d'échanges et de discussions au sujet de développement personnel. La matrice servira de fil conducteur et elle facilitera la fixation des objectifs de développement.

La création de la matrice des compétences transversales avec les targets n'a pas pour but de donner une pression supplémentaire d'objectifs à atteindre mais à encourager les personnes à se développer constamment. Il est nécessaire d'observer l'évolution de la personne et prendre en compte ses efforts fournis durant l'année.

Puisque Idealis Consulting veut implémenter BrioLab, un logiciel qui facilite la gestion des compétences, la matrice va se trouver dans ce système. Ainsi, l'information sera centralisée à un endroit et il sera facile de retrouver l'information.

De plus, les compétences listées dans la matrice des compétences seront utilisées pour la description des fonctions et dans l'élaboration du plan de formation.

3.2.2. Recommandations pour Idealis Consulting

Après avoir expérimenté la méthode de construction de la matrice des compétences transversales chez Idealis Consulting, je peux faire maintenant une proposition de la matrice des compétences transversales adaptée pour Idealis Consulting.

En effet, cette démarche a fait participer les employés d'Idealis Consulting qui ont formulé de nombreuses propositions concernant la construction de la matrice des compétences transversales et plus précisément, en ce qui concerne les compétences, le nombre de compétences, leur définition, l'échelle d'évaluation et le target.

Ci-dessous, je passe en revue les différents éléments qui constituent la matrice des compétences et je fais une proposition de la matrice des compétences transversales qui est basée sur les propositions des employés d'Idealis Consulting. Les employés d'Idealis

Consulting ont eu un réel impact sur la définition de l'allure finale de la matrice, j'ai l'ai coconstruite avec eux.

Il ressort des focus groupes 3 approches différentes en ce qui concerne le nombre de compétences :

- 1) Fixer 5 compétences
- 2) Avoir 4 compétences fixes et 1 au choix
- 3) Avoir un catalogue de compétences et choisir 5 ou 3 lesquelles il faut améliorer

Pour chaque cas de figure, nous avons réfléchi aux avantages et aux inconvénients de l'approche.

Cas 1 : Fixer 5 compétences

Avantages :

- Tout le monde est évalué sur les mêmes compétences donc cela peut faciliter le processus d'évaluation. De plus, on peut avoir une vision globale, savoir quelles sont les personnes expertes dans une telle compétence.
- Si on se concentre seulement sur les 5 compétences, nous pouvons améliorer le processus d'évaluation pour chaque compétence et donc avoir une évaluation précise et détaillée pour chaque compétence. Le travail de définition des critères d'évaluation pour chaque compétence devra être fait qu'une fois (et être revu de temps en temps pour qu'il soit à jour).
- Si on se limite à 5 compétences fixes, l'entreprise pourra réfléchir sur la manière dont elle peut aider les employés à les développer. On pourra regrouper les personnes car elles ont les mêmes compétences à améliorer.

Inconvénients :

- Certaines personnes ont besoin d'améliorer d'autres compétences que celles reprises dans la liste des 5.
- Une fois l'excellence atteinte dans toutes les compétences reprises dans la matrice, la personne n'aura plus d'intérêt à continuer à s'améliorer dans les soft skills, c'est-à-dire qu'elle ne va pas continuer son développement personnel.

Cas 2 : Avoir 4 compétences fixes et 1 au choix

Avantages :

- Cette approche est plus personnalisée et elle permet de garder les compétences fixes qui sont fondamentales au sein d'Idealis Consulting.

- On peut développer des outils/formations au sein de l'entreprise pour aider les employés à s'améliorer dans les compétences fixes. Cela demanderait une mise en place d'un processus concret pour les compétences fixes mais il serait utilisé par une large cible (cible : tout le monde).

Inconvénients :

- Afin d'aider les employés à développer les compétences choisies individuellement, il y a un travail supplémentaire à faire par l'entreprise : réfléchir aux outils/formations supplémentaires (qui seront utilisés que par certains).

Cas 3 : Avoir un catalogue de compétences

Avantages :

- C'est une approche personnalisée. En effet, les compétences à améliorer seront choisies en fonction des personnes.
- L'entreprise disposerait d'un large éventail de compétences transversales pour des profils diversifiés.

Inconvénients :

- Le « sur-mesure » peut être compliqué à gérer en ce qui concerne : le choix des compétences importantes à améliorer (avoir trop de choix complique le choix) ; l'offre des outils/formations mis en place par l'entreprise pour aider ses employés à se développer ; la comparaison des profils.

Après avoir énoncé les avantages et les inconvénients de chaque approche, je propose à Idealis Consulting de choisir l'option 2 : avoir 4 compétences fixes et 1 au choix.

Le fait d'avoir 4 compétences fixes qui sont importantes pour Idealis Consulting et pour les employés va aider l'entreprise à avoir une certaine uniformité. Ces 4 compétences devraient être « basiques » mais indispensables (peu importe le poste) pour un bon fonctionnement des équipes et donc de l'entreprise.

De plus, en choisissant la 5^{ème} compétence à améliorer en fonction de la personne (en fonction de ses faiblesses/ de son poste), les employés se sentiront abordés de façon personnelle et non classés dans des cases prédéfinies. Cette approche est plus humaine (ce qui a été demandé par certains aux focus groupes) et en même temps, l'entreprise peut garder un certain standard car il y aura des compétences fixes qui sont importantes au sein du cadre de travail d'Idealis Consulting.

Après l'analyse des réponses du questionnaire et des discussions, il est clair que les compétences communication, autonomie, travail en équipe et adaptabilité sont très

importantes au sein d'Idealis Consulting et ce sont des compétences qui devraient sûrement se trouver dans la matrice des compétences transversales.

Après, la compétence "communication" est plus complexe que les 3 autres. Le concept de communication est très vaste et il faudrait le diviser en plusieurs critères afin qu'on sache de quoi on parle exactement lors de l'entretien d'évaluation.

D'après Tabuteau (2020), la compétence en communication comprend les soft skills suivantes :

- Capacité d'écoute
- Persuasion
- Savoir négocier
- Savoir parler en public
- Être fort pour créer des présentations PowerPoint
- Savoir bien rédiger
- Faire attention à son langage corporel.

En reprenant les skills listées ci-dessus, on peut réfléchir si elles s'appliquent pour tout le monde ou est-ce que certaines sont plutôt spécifiques à un métier. Ci-dessous, voici le tableau récapitulatif.

Tableau 2 : La communication et ses différentes dimensions

Communication	
Capacité d'écoute	s'applique pour tout le monde
Persuasion	s'applique surtout pour les sales, consultants
Savoir négocier	s'applique surtout pour les personnes qui sont en contact avec des clients (Consultants)
Savoir parler en public	s'applique surtout pour les leaders, marketing, sales, consultants
Être fort pour créer des présentations PowerPoint	s'applique surtout pour les Consultants, Sales
Savoir bien rédiger	s'applique pour tout le monde
Faire attention à son langage corporel	s'applique pour tout le monde

Maintenant, si on veut garder la même matrice des compétences transversales pour tout le monde (tous postes confondus), je propose de prendre ces 3 critères-ci pour la communication :

- Savoir s'exprimer oralement
- Capacité d'écoute
- Savoir rédiger

Durant tous les focus groupes, il a été souligné à plusieurs reprises que la communication est nécessaire mais il y a différents types de communication. En prenant ces trois critères, on reste dans des éléments basiques mais indispensables dans le cadre de travail de tout le monde. De plus, il sera plus clair quel aspect de la communication est à améliorer.

Ensuite, il faut également avoir une définition claire pour les autres compétences. Les définitions reprises dans le tableau ci-dessous ont été rédigées en collaboration avec l'équipe RH.

Tableau 3 : Les compétences communication, autonomie, travail en équipe, adaptabilité et leur définition

Compétences	Définitions
Communication	<ul style="list-style-type: none"> - Etre capable de s'exprimer oralement de façon claire et compréhensible. - Etre capable d'écouter les autres avec une bonne compréhension du message communiqué. C'est-à-dire être capable de montrer une vraie disponibilité à son interlocuteur ; de poser des questions pour approfondir sa propre compréhension de l'avis de l'autre, et l'amener à préciser sa pensée ; de reformuler ce qu'on a compris jusqu'à ce que l'autre valide la reformulation qui exprime clairement son avis. - Etre capable de s'exprimer par écrit de façon claire, correcte (sans fautes d'orthographe) et compréhensible.
Autonomie	être capable de travailler sans surveillance, par soi-même, sans dépendre des autres ni attendre des directives pour exécuter des projets ou des activités

Travail en équipe	être capable de collaborer avec une personne ou un groupe pour réaliser des projets et atteindre des objectifs communs
Adaptabilité	être capable de s'approprier un nouveau milieu ou une nouvelle situation avec aisance

En ce qui concerne l'échelle d'évaluation, il est clair que les définitions des différents niveaux telles présentées aux focus groupes ne sont pas claires pour les personnes. La plus grande crainte des personnes est d'être évalué de manière subjective sur des critères qui portent à interprétation personnelle (comme pour « la maîtrise générale » vs « la maîtrise approfondie » ou pour « appliquée de manière régulière » vs « appliquée de manière systématique »).

De plus, dans l'échelle « Aware – Developing – Proficient – Expert », il manque le niveau « zéro », c'est-à-dire « la personne n'a pas la compétence ».

C'est pourquoi il faut trouver une solution pour remédier à ces problèmes.

L'idée est donc d'avoir une échelle à 4 niveaux qui est claire et adaptée à l'évaluation des soft skills. Contrairement aux compétences techniques, il n'est pas facile de fixer une échelle pour l'évaluation objective du niveau de maîtrise des soft skills. Les soft skills sont des compétences générales, transversales et plus larges. Certaines compétences demandent d'activer d'autres compétences, comme par exemple résolution de problèmes : on a besoin de l'esprit critique, de la créativité et la proactivité pour résoudre un problème.

Nous pouvons donc lier l'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence (pas bonne – bonne – très bonne – parfaite) à la fréquence à laquelle la personne démontre sa capacité (jamais – rarement – souvent – toujours). « Pour Zarifian (2009), un professionnel compétent est un individu qui possède une intelligence des situations acquises et transformées dans l'action » (Theurelle-Stein et Barth, 2017, p. 137).

La maîtrise des soft skills se traduira donc par la fréquence à laquelle la personne démontre la capacité. Nous pouvons prendre en considération ces 4 niveaux avec les définitions suivantes :

- Insatisfaisant : la personne ne démontre pas la capacité. On ne l'a observée jamais. (On peut dire qu'elle n'est pas capable de ...)
- Satisfaisant : la personne démontre la capacité de temps en temps mais pas de manière régulière. Cela dépend des projets, de l'équipe, du client.
- Très satisfaisant : la personne démontre la capacité souvent et de manière régulière, peu importe le projet/l'équipe/le client. On voit qu'elle est à l'aise mais il y a encore des points d'amélioration.

- Expert : la personne démontre la capacité tout le temps. On l'observe en continu, peu importe le projet, l'équipe, le client. La personne est experte dans la compétence au point qu'elle peut la transmettre aux autres. La personne peut servir d'exemple/mentor/coach.

Ci-dessous vous trouverez un tableau reprenant les 4 compétences avec la signification des différents niveaux (cf. infra « Tableau 4 »).

Tableau 4 : Les 4 compétences (autonomie, travail en équipe, adaptabilité, communication) et la signification des différents niveaux

	Insatisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant	Expert
Autonomie	<p>La personne n'est pas capable de travailler sans surveillance, par soi-même, sans dépendre des autres ni attendre des directives pour exécuter des projets ou des activités. La personne n'a encore jamais démontré cette compétence.</p>	<p>La personne démontre la capacité de travailler sans surveillance, par soi-même, sans dépendre des autres ni attendre des directives pour exécuter des projets ou des activités de temps en temps mais pas de manière régulière. Cela dépend des projets.</p>	<p>La personne démontre la capacité de travailler sans surveillance, par soi-même, sans dépendre des autres ni attendre des directives pour exécuter des projets ou des activités souvent et de manière régulière, peu importe le projet. On voit qu'elle est à l'aise mais il y a encore des points d'amélioration.</p>	<p>La personne démontre la capacité de travailler sans surveillance, par soi-même, sans dépendre des autres ni attendre des directives pour exécuter des projets ou des activités tout le temps. On l'observe en continu, peu importe le projet. La personne est experte dans la compétence au point qu'elle peut la transmettre aux autres. La personne peut servir d'exemple/mentor/coach .</p>

Travail en équipe	La personne n'est pas capable de collaborer avec une personne ou un groupe pour réaliser des projets et atteindre des objectifs communs. Elle n'a encore jamais démontré cette compétence.	La personne démontre la capacité de collaborer avec une personne ou un groupe pour réaliser des projets et atteindre des objectifs communs de temps en temps mais pas de manière régulière. Cela dépend des projets et/ou des équipes.	La personne démontre la capacité de collaborer avec une personne ou un groupe pour réaliser des projets et atteindre des objectifs communs souvent et de manière régulière, peu importe le projet/l'équipe. On voit qu'elle est à l'aise mais il y a encore des points d'amélioration.	La personne démontre la capacité de collaborer avec une personne ou un groupe pour réaliser des projets et atteindre des objectifs communs tout le temps. On l'observe en continu, peu importe le projet/l'équipe. La personne est experte dans la compétence au point qu'elle peut la transmettre aux autres. La personne peut servir d'exemple/mentor/coach .
Adaptabilité	La personne n'est pas capable de s'approprier un nouveau milieu ou une nouvelle situation avec aisance. Elle n'a encore jamais démontré cette compétence.	La personne démontre la capacité de s'approprier un nouveau milieu ou une nouvelle situation avec aisance de temps en temps mais pas de manière régulière. Cela dépend des projets/des équipes/des clients.	La personne démontre la capacité de s'approprier un nouveau milieu ou une nouvelle situation avec aisance souvent et de manière régulière, peu importe le projet/l'équipe/le client. On voit qu'elle est à l'aise	La personne démontre la capacité de s'approprier un nouveau milieu ou une nouvelle situation avec aisance tout le temps. On l'observe en continu, peu importe le projet/l'équipe/le client. La personne est experte dans la compétence au

			mais il y a encore des points d'amélioration.	point qu'elle peut la transmettre aux autres. La personne peut servir d'exemple/mentor/coach .
Communication - Savoir s'exprimer oralement - Capacité d'écoute - Savoir rédiger	- La personne n'est pas capable de s'exprimer oralement de façon claire et compréhensible - La personne n'est pas capable d'écouter les autres avec une bonne compréhension du message communiqué. La personne n'est pas capable de montrer une vraie disponibilité à son interlocuteur ; de poser des	- La personne démontre la capacité de s'exprimer oralement de façon claire et compréhensible de temps en temps mais pas de manière régulière. Cela dépend du projet/équipe/client. - La personne démontre la capacité d'écouter les autres avec une bonne compréhension du message	- La personne démontre la capacité de s'exprimer oralement de façon claire et compréhensible souvent et de manière régulière, peu importe le projet/l'équipe/le client. On voit qu'elle est à l'aise mais il y a encore des points d'amélioration. - La personne démontre la capacité	- La personne démontre la capacité de s'exprimer oralement de façon claire et compréhensible tout le temps. On l'observe en continu, peu importe le projet/l'équipe/le client. La personne est experte dans la compétence au point qu'elle peut la transmettre aux autres. La personne peut servir

	<p>questions pour approfondir sa propre compréhension de l'avis de l'autre et l'amener à préciser sa pensée ; de reformuler ce qu'elle a compris jusqu'à ce que l'autre valide la reformulation qui exprime clairement son avis.</p> <p>- La personne n'est pas capable de s'exprimer par écrit de façon claire, correcte (sans fautes d'orthographe) et compréhensible.</p>	<p>communiqué de temps en temps mais pas de manière régulière. Cela dépend du projet/équipe/client.</p> <p>- La personne démontre la capacité de s'exprimer par écrit de façon claire, correcte (sans fautes d'orthographe) et compréhensible de temps en temps mais pas de manière régulière. Cela dépend du projet/équipe/client.</p>	<p>d'écouter les autres avec une bonne compréhension du message communiqué souvent et de manière régulière, peu importe le projet/l'équipe/le client. On voit qu'elle est à l'aise mais il y a encore des points d'amélioration.</p> <p>- La personne démontre la capacité de s'exprimer par écrit de façon claire, correcte (sans fautes d'orthographe) et compréhensible souvent et de</p>	<p>d'exemple/mentor/coach.</p> <p>- La personne démontre la capacité d'écouter les autres avec une bonne compréhension du message communiqué tout le temps. On l'observe en continu, peu importe le projet/l'équipe/le client. La personne est experte dans la compétence au point qu'elle peut la transmettre aux autres. La personne peut servir d'exemple/mentor/coach.</p>
--	--	---	--	--

			<p>manière régulière, peu importe le projet/l'équipe/le client. On voit qu'elle est à l'aise mais il y a encore des points d'amélioration.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La personne démontre la capacité de s'exprimer par écrit de façon claire, correcte (sans fautes d'orthographe) et compréhensible tout le temps. On l'observe en continu, peu importe le projet/l'équipe/le client. La personne est experte dans la compétence au point qu'elle peut la transmettre aux autres. La personne peut servir d'exemple/mentor/coach.
--	--	--	--	--

On arrive enfin à la proposition de la matrice des compétences transversales avec les objectifs (target) en fonction du niveau de séniorité. À cette matrice s'ajoutent les définitions des compétences et des niveaux présentées ci-dessus.

Tableau 5 : Matrice des compétences transversales pour Idealis Consulting

Compétences	Evaluation Insatisfaisant – Satisfaisant – Très satisfaisant – Expert	Target		
		Junior	Confirmed	Senior
Communication		Satisfaisant	Très satisfaisant	Expert
- Savoir s'exprimer oralement		Satisfaisant	Très satisfaisant	Expert
- Capacité d'écoute		Satisfaisant	Très satisfaisant	Expert
- Savoir rédiger		Satisfaisant	Très satisfaisant	Expert
Autonomie		Satisfaisant	Très satisfaisant	Expert
Travail en équipe		Très satisfaisant	Très satisfaisant	Expert
Adaptabilité		Satisfaisant	Très satisfaisant	Expert
<i>Une compétence au choix</i>		<i>Target défini individuellement</i>		

Le target est l'objectif à atteindre. Il a été fixé en fonction de la séniorité suivante : Junior = « quelqu'un qui a moins de 3 ans d'expérience » ; Confirmed = « quelqu'un qui a entre 3 et 10 ans d'expérience » ; Senior = « quelqu'un qui a plus de 10 ans d'expérience ». Il n'a pas été fixé en fonction des postes car les compétences transversales reprises dans le tableau sont pertinentes pour tous les postes. Il est nécessaire pour tout le monde au sein d'Idealis Consulting d'être capable de bien communiquer, être capable de s'adapter aux nouvelles situations rencontrées, être autonome tout en sachant travailler en équipe. Le travail d'équipe a été jugé très important au sein d'Idealis Consulting durant les focus groupes. Une personne qui débute chez Idealis Consulting doit directement avoir la capacité de travailler en équipe et la démontrer de manière régulière.

Cependant, le niveau exigé de la compétence doit être fixé en tenant compte de la réalité. C'est sûr, tout le monde doit tendre vers le niveau « expert » mais ceci n'est pas directement faisable. On ne peut pas demander à une personne qui vient de finir ses études d'atteindre directement le niveau « expert » pour toutes les compétences après un an. Les années d'expérience jouent un rôle important. En effet, pour développer une soft skill, on a besoin de temps, des opportunités, des défis pour sortir de la zone de confort et gagner de l'expérience. Les compétences transversales ne s'apprennent pas par la théorie mais par la pratique.

Le target fixe le niveau à atteindre. Une fois la compétence évaluée, on pourra comparer le niveau qui est avec le niveau à atteindre (le target). Ainsi, on aura une vue plus claire sur les compétences à développer en priorité. Il est possible que certains seront excellents dans certaines compétences dès le début, ce qui est parfait mais il y aura certainement d'autres compétences qu'il faudra encore améliorer.

Il faut donc prévoir des outils, techniques et/ou formations qui vont aider les collaborateurs à s'améliorer dans les soft skills qui sont en-dessous du niveau requis.

Ensuite, il y a les compétences fixes (les 4 reprises dans la matrice) mais également la compétence supplémentaire choisie en fonction de la personne. C'est important d'avoir un développement personnel constant. Si on excelle dans toutes les compétences « fixes », il y aura certainement d'autres à améliorer.

En ce qui concerne la compétence supplémentaire, il n'y aura pas de target prédéfini. Je propose que la 5^{ème} compétence soit définie avec la personne concernée durant l'entretien. Pendant celui-ci, il sera discuté quelle est la compétence supplémentaire à prioriser et comment l'améliorer. Puisque cette 5^{ème} compétence est personnalisable, elle devrait l'être jusqu'au bout donc également au niveau du target et des solutions pour l'améliorer. Cela permettra d'adopter une approche plus humaine, en considérant la personne qui est en face de nous, avec ses forces et faiblesses.

De plus, certaines personnes ont besoin de plus de temps que d'autres pour évoluer. Il faut être conscient que c'est un travail qui va durer. Il faut donc observer l'évolution de la personne et prendre en compte ses efforts fournis durant l'année. La création de la matrice des compétences transversales avec le target n'a pas pour but de donner une pression supplémentaire d'objectifs à atteindre mais à encourager les personnes à se développer constamment. Car à côté de ça, il y a également les compétences techniques et les objectifs de l'année qui sont plus concrets et donc qui demandent des résultats concrets. L'approche au développement des soft skills est différente de celle des compétences techniques. Ceci doit être pris en compte lors de l'entretien d'évaluation.

Finalement, j'aimerais offrir quelques pistes sur comment l'entreprise peut aider ses employés à améliorer les compétences transversales reprises dans la matrice. Ces pistes sont basées sur les propositions faites par les employés.

En ce qui concerne la communication, l'entreprise pourrait organiser des formations avec des exercices pratiques (mises en scène, business cases) et donner des conseils.

Pour développer l'autonomie, l'entreprise pourrait offrir aux employés tous les outils nécessaires pour comprendre et connaître le métier. Quelqu'un qui a appris le métier et sait ce qu'il doit faire, aura plus facile à travailler en autonomie. Donc une fois tous les outils en mains (ex : la méthodologie), c'est à la personne de savoir les utiliser et de travailler sur son autonomie.

Pour améliorer le travail en équipe, l'entreprise peut organiser des team buildings, des activités de groupe qui pourront (d'une manière ludique ou pas) renforcer les liens entre les personnes.

En ce qui concerne l'adaptabilité, l'entreprise pourrait demander aux managers de veiller à ce que les membres de l'équipe soient lancés sur des projets variés et diversifiés afin de les sortir de la zone de confort et pour les challenger.

En conclusion, les soft skills se développent par des cas pratiques, le vécu, l'expérience et il est important de donner un feedback régulier afin que les employés puissent s'améliorer.

4. Recommandations générales

Dans cette dernière partie, je vais rédiger des recommandations générales. Celles-ci sont basées sur toutes les conclusions et observations menées tout au long de la conception de la méthode et de l'application de celle-ci sur le terrain. Pour rappel, mon travail a pour but de concevoir une méthode sur base d'une démarche scientifique. Comme l'approche ingénierique l'exige, j'ai donc conçu la méthode et ensuite elle a été appliquée sur le terrain afin de faire des bouclages théoriques. Ceux-ci seront énoncés ci-dessous.

La question du sens

Premièrement, le fait de chercher à construire une matrice des compétences transversales au sein de l'organisation doit avoir du sens. Si après l'analyse du contexte de l'entreprise, on se rend compte que l'implémentation d'une matrice des compétences transversales n'a pas de sens, il faudrait alors d'abord créer ce sens avant de se lancer dans la démarche. D'où l'importance de l'analyse du contexte de l'organisation, de ses besoins et de ses objectifs en ce qui concerne la gestion des compétences. La matrice des compétences transversales n'est qu'un outil. Elle n'aura pas d'utilité si elle n'est pas intégrée dans le processus d'évaluation ou si l'entreprise mise seulement sur les compétences techniques.

Ensuite, il y a le point de vue des employés. La démarche de création d'une matrice des compétences transversales doit avoir du sens pour les employés. S'ils ne voient pas l'intérêt de l'outil, ils ne seront pas motivés à participer dans la démarche, ils ne voudront pas utiliser l'outil et donc l'utilisation de l'outil ne donnera pas ses fruits. D'où l'importance de la communication et de la présentation des avantages liés à l'utilisation de la matrice des compétences transversales. Dès le début, c'est-à-dire dès la première étape de la conception de la matrice des compétences, l'entreprise doit veiller à informer ses employés du but de l'outil, de son utilité et des aspects positifs de son utilisation. Il doit y avoir une communication à ce sujet et un partage de l'information depuis le début car les employés doivent être au courant de ce qu'il va se passer.

La question de participation

La participation des employés dans la démarche de construction d'une matrice des compétences doit être réelle et cela ne doit pas être une simple consultation. En impliquant les employés dans la démarche et dans la prise de décision aura un impact positif sur l'engagement organisationnel.

L'interprétation du rôle joué dans la démarche par l'employé a un impact sur son engagement dans la démarche et ensuite, dans l'utilisation de l'outil.

De plus, en participant dans la démarche de construction de la matrice, les employés comprendront mieux l'outil qu'ils devront utiliser par la suite et son but. La manière dont les employés vont comprendre l'outil influencera la manière dont ils vont l'utiliser.

Les avantages de la démarche participative sont nombreux. Parmi ceux-ci se trouvent une meilleure appropriation de l'outil par les utilisateurs, un impact positif sur l'engagement organisationnel, une meilleure circulation de l'information, une plus grande transparence de la part de l'entreprise.

Cependant, il n'est pas toujours facile de mettre en place une telle démarche. En effet, il faut prévoir du temps, des salles de réunion, une bonne organisation des groupes de discussion et une bonne coordination des groupes.

Donc une entreprise qui veut se lancer dans cette démarche doit prévoir une personne ou une équipe qui va mener la démarche avec les personnes impliquées, organiser et mener les groupes de discussions et recueillir toutes les informations qui en sont sorties pour pouvoir ensuite proposer une version finale de la matrice des compétences.

Pour pouvoir avoir un retour et une idée sur la satisfaction due à la participation des employés à la démarche, l'entreprise peut lancer un questionnaire de satisfaction anonyme.

Par exemple dans le cas d'Idealis Consulting, la démarche participative effectuée a été reçue positivement. Un questionnaire anonyme a été fourni à la fin des focus groupes pour évaluer la satisfaction des discussions et pour récolter les avis concernant la démarche. Les avis étaient très positifs (Voir ANNEXE 10 : Avis des participants aux focus groupes) et la satisfaction moyenne était de 4,4/5.

Donc cela prouve que l'utilisation d'une démarche participative vaut la peine malgré les efforts supplémentaires demandés dans l'organisation.

La question de définition du contenu de la matrice

En ce qui concerne le contenu de la matrice, il est indispensable de veiller aux définitions. En effet, la matrice doit contenir des définitions précises de la compétence et des niveaux pour éviter au maximum une approche subjective dans l'évaluation des compétences.

De plus, le fait d'avoir une possibilité de personnalisation des compétences évaluées donne une approche plus humaine à l'outil de gestion.

Ensuite, il doit y avoir un « fit » entre les compétences importantes pour l'entreprise et les compétences importantes pour les employés afin que l'outil ait tout son sens pour l'entreprise et pour les employés.

La question de portée de l'outil

Ce dont les gens pensent que l'outil apportera doit coller avec ce qu'il est réellement. Le but théorique de la matrice des compétences doit donc coller avec la réalité.

L'entreprise a intérêt à bien intégrer la matrice des compétences dans le processus d'évaluation. En effet, comme expliqué précédemment, l'outil, seul, n'a pas d'utilité, il doit être lié au processus afin qu'il ait une réelle utilité.

Depuis le début de la démarche, l'entreprise doit veiller à ce qu'il y ait une communication claire et transparente. Ceci est toujours d'actualité pour la dernière étape, c'est-à-dire la détermination de la portée de l'outil et de son usage.

De nombreuses craintes prennent surface lorsqu'il est question d'intégrer la matrice des compétences dans la vie quotidienne. Et donc c'est ici que l'entreprise joue un rôle important. Elle doit donc déterminer et communiquer à l'ensemble des employés comment la matrice fonctionne, quand elle sera utilisée, comment et par qui. L'entreprise doit lancer une communication officielle et favoriser une communication bidirectionnelle et le partage de l'information afin d'éviter la circulation de fausses informations. L'entreprise doit rassurer ses travailleur, les encourager et les motiver.

De plus, l'outil aura un impact sur la perception de justice, un élément important pour l'engagement organisationnel. Cette perception de justice n'est pas directe. En effet, la manière dont l'entreprise a fait participer les employés, les a écoutés et la manière dont les définitions ont été construites dans la matrice des compétences auront un impact sur la perception de justice. De nombreuses craintes sont soulevées en ce qui concerne l'évaluation des compétences. Puisque les compétences transversales sont assez larges et elles ne sont pas directement observables, le rôle de la définition des compétences et des niveaux d'évaluation est essentiel. En conséquence, par la définition, il faut réduire au maximum l'aspect subjectif et arbitraire de l'évaluation. Ainsi, il faut qu'elle soit précise et bien comprise. Elle le sera grâce à l'implication des employés dans la démarche.

Conclusion

Dans ce travail, j'étais amenée à répondre à la question : « Comment construire une matrice des compétences afin de soutenir l'engagement organisationnel ? ». Le but de mon mémoire-projet était de faire avancer les connaissances concernant la démarche de construction de la matrice des compétences transversales.

Grâce à la méthodologie de recherche qualitative recherche-action et l'approche ingénierique, j'ai donc construit un modèle qui permet de créer une matrice des compétences transversales.

Ce modèle est composé de 4 étapes, à savoir : l'analyse du contexte organisationnel ; intéressement, enrôlement et mobilisation ; définition du contenu de la matrice ; détermination de la portée de l'outil. Toutes ces étapes sont indispensables pour créer une matrice adaptée à l'entreprise.

Ce modèle nécessite deux choses principales : la participation des employés dans la démarche et une communication claire et transparente de l'entreprise. En effet, ces éléments sont nécessaires pour un bon déroulement de la démarche. De plus, ils ont un impact indéniable sur l'engagement des employés envers l'entreprise.

Concernant les limites de cette étude, la démarche de construction d'une matrice des compétences transversales proposée a été appliquée dans une seule entreprise, Idealis Consulting. Cette démarche a fonctionné dans le cas d'une PME. Grâce à cette démarche, il était possible de proposer une matrice des compétences transversales adaptée à l'entreprise Idealis Consulting. Nous pouvons donc supposer qu'elle peut s'appliquer dans des contextes comparables à celui d'Idealis Consulting. Cependant, il serait intéressant de la tester dans d'autres entreprises avec un contexte comparable à celui d'Idealis Consulting. Cela complèterait certainement les contributions théoriques citées dans ce travail.

Ensuite, il serait intéressant de voir si cette démarche ne peut être appliquée dans d'autres contextes organisationnels, par exemple dans le cas de grandes entreprises.

En ce qui concerne la démarche faite chez Idealis Consulting, il y a eu une limite de temps. Malheureusement, je n'ai pas eu la possibilité de voir le processus d'évaluation avec la matrice car les entretiens d'évaluation ont lieu à la fin de l'année. En conséquence, je n'ai pas eu la possibilité de voir les effets de la matrice. De plus, la matrice est censée être intégrée dans le logiciel BrioLab, qui n'est pas encore implanté chez Idealis Consulting. Donc j'ai pu appliquer les 3 premières étapes de la démarche pleinement sur le terrain, alors que la 4^{ème} étape qui consiste à déterminer la portée de la matrice des compétences était approchée d'une manière plus théorique.

Néanmoins, ces limites offrent des opportunités de futures recherches.

Bibliographie

- Antoine, M., Deflandre, D., Naedenoen, F., Renier, N., et Pichault, F. (2006). *Faut-il brûler la gestion des compétences ?* Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur. doi: 10.3917/dbu.picha.2006.01.
- Bake, A. (2021, 9 novembre). *CEO*. [Entretien]. Louvain-la-Neuve.
- Bake, A. (2022, 15 mars). *CEO*. [Entretien]. Louvain-la-Neuve.
- Balhadj, S., et Ammaary, H. E. (2020). L' influence des Pratiques de Management du Capital Humain sur l'Engagement Organisationnel : Proposition d'un modèle de recherche. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(2), 1293-1319. doi: 10.5281/zenodo.3829881.
- Bennis, S. (s. d.). *Le Focus Groupe*. Rabat. Consulté à l'adresse https://www.academia.edu/9977685/Focus_group_en_Sciences_Sociales
- Boboc, A. et Metzger, J-L. (2019). La formation continue à l'épreuve de sa numérisation. *Formation emploi*, 145(1), 101-118. doi : 10.4000/formationemploi.7006.
- Bonenfant, J. et Lacroix, J. (s.d.). *Structure de l'entreprise*. Récupéré le 10 avril 2022 de https://www.lefrancaisdesaffaires.fr/wp-content/uploads/2016/05/structure_entreprise.pdf
- BrioLab. (2021). *Talent Management HR Solution*. Récupéré le 4 octobre 2021 de <http://www.briolab.com/#id-package>
- Cadix, A. (2021). Quelles compétences pour quelle compétitivité ? *Annales des Mines - Réalités industrielles*, 4(1), 24-28. doi: 10.3917/rindu1.214.0024.
- Chanal, V., Lesca, H., et Martinet, A.-C. (2015). Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion. *Revue Française de Gestion*, 41(253), 213-229. doi: 10.3166/RFG.253.213-229.
- Dejoux, C. et Thévenet, M. (2015). *La gestion des talents* (2e édition). Paris : Dunod.
- Delobbe, N., Gilbert, P., et Le Boulaire, M. (2014). Gérer des compétences : Une instrumentation en contexte, modélisation fondée sur l'étude de cas. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 69(1), 28-59. doi: 10.7202/1024206ar.
- Detchessahar, M., et Journé, B. (2007). Une approche narrative des outils de gestion. *Revue française de gestion*, 5(174), 77-92. doi: 10.3166/rfg.174.77-92.

- De Vaujany, F. X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : Vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir*, 3(9), 109-126. doi: 10.3917/mav.009.0109.
- Dewaele, F. (2021, 16 novembre). *HR Manager*. [Entretien]. Louvain-la-Neuve.
- Dietrich, A., Gilbert, P., et Pigeyre, F. (2010). *Management des compétences*. Dunod. doi: 10.3917/dunod.dietr.2010.01.
- Faure, F., et Cucchi, A. (2020). Quelle caractérisation du savoir-être ? Une revue de la littérature en deux temps. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 9(39), 3-25. doi: 10.3917/rimhe.039.0003.
- Garton, E. et Mankins, M. (2020, 1 décembre). The Pandemic Is Widening a Corporate Productivity Gap. *Harvard Business Review*. Récupéré de <https://hbr.org/2020/12/the-pandemic-is-widening-a-corporate-productivity-gap>
- Genard, C. (2022, 22 février). *Process definition_Highlights*. [Document Word]. Louvain-la-Neuve : Idealis Consulting.
- Genard, C. (2022, 3 mars). *Skills Matrix_Template*. [Excel]. Louvain-la-Neuve : Idealis Consulting.
- Gilbert, P. (2021). Chapitre 16 : L'instrumentation de GRH. Penser l'instrument pour penser la gestion. [Chapitre de livre]. Dans *Les grands courants. Les grands courants en gestion des ressources humaines* (pp. 288-304). Caen: EMS Editions. doi: 10.3917/ems.oiry.2021.01.0288.
- Gosselin, A. (2020). Sachez découvrir les talents cachés. *Gestion*, 45(3), 46-49. doi : 10.3917/riges.453.0046.
- Granger, L. (2021, 19 août). Développer les compétences de ses salariés. *Manager Go*. Récupéré de <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/gestion-des-competences.htm>
- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229(1), 289-297. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.07.139.
- Idealis Consulting. (2022a). *Excellence en transformation digitale*. Récupéré le 4 février 2022 de <https://www.idealischsulting.com/#>
- Idealis Consulting (2022b). *MyDox*. [Intranet]. Louvain-la-Neuve : Idealis Consulting.

- Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : Un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics / Proyectica / Projectique*, 2(17), 93-103. doi: 10.3917/proj.017.0093.
- Jézéquel, M. (2020). Tendances – Les nouvelles du management. *Gestion*, 45(4), 9-11. doi : 10.3917/riges.454.0009.
- Kitzinger, J., Markova, I., et Kalampalikis, N. (2004). Qu'est-ce que les focus groups ? *Bulletin de psychologie*, 57(3), 237-243. Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/47685665_Qu'est-ce_que_les_focus_groups
- Leblanc, P-M. et Rousseau, V. (2020). Le gestionnaire pédagogue, un vecteur d'apprentissage. *Gestion*, 45(4), 96-100. doi : 10.3917/riges.454.0096.
- Martineau, R. (2017). De quoi les outils de gestion sont-ils faits ? La structure « listique » des artefacts de gestion. *M@n@gement*, 20(3), 239-262. doi: 10.3917/mana.203.0239.
- Nivet, B., Lièvre, P., et Trouvé, P. (2013). Le paradoxe de l'appropriation d'un outil de gestion auprès des PME : le cas du diagnostic RH. *XXIIème Conférence AIMS, CRCGM, Université d'Auvergne, Université Blaise Pascal, FBS Clermont*, 1-25. Clermont-Ferrand. Consulté à l'adresse <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/23-xxieme-conference-de-l-aims/communications/2881-le-paradoxe-de-lappropriation-dun-outil-de-gestion-aupres-des-pme/download>
- Oiry, E. (2012). La conception des instrumentations de gestion RH : l'apport du concept de rapport de prescription. *@GRH*, 4(5), 11-44. doi: 10.3917/grh.124.0011.
- Paquet, G. (2017). *Comment définir une question de recherche ?*. [Vidéo YouTube]. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=Kj7NZd26Gg0&t=1s>
- Paquet, G., Schrooten, V. et Simon, S. (2020). *Réaliser et rédiger son mémoire en gestion*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.
- Pennaforte, A. (2012). Engagement organisationnel et contrat psychologique : Une relation en mutation chez les apprentis de l'enseignement supérieur dans le monde des services. *Question(s) de management*, 2(1), 95-105. doi: 10.3917/qdm.122.0095.

- Perez, Y. A. (2008). La pratique de la recherche-intervention dans les organisations : Retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain. *Humanisme et Entreprise*, 3(288), 101-113. doi: 10.3917/hume.288.0101.
- Robertson-Smith, G., et Markwick, C. (2009). *Employee engagement : A review of current thinking* (Nº 469). Brighton: Institute for Employment Studies.
- Robinson, D., Perryman, S., et Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement* (Nº 408; p. 1-73). Brighton: Institute for Employment Studies.
- Roy, M., et Prévost, P. (2013). La recherche-action : Origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion. *Recherches qualitatives*, 32(2), 129-151. doi: 10.7202/1084625ar.
- Tabuteau, P. (2020). *Définition, liste et 45 exemples des soft skills en entreprise*. Récupéré le 10 mars 2022 de <https://coachme.fr/definition-liste-exemple-des-soft-skills/>
- Theurelle-Stein, D., et Barth, I. (2017). Les soft skills au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain. *Management & Avenir*, 5(95), 129-151. doi: 10.3917/mav.095.0129.
- Touboul, P. (s. d.). *Recherche qualitative : La méthode des Focus Groupes*. Département de Santé Publique CHU de Nice. Consulté à l'adresse https://nice.cnge.fr/IMG/pdf/Focus_Groupes_methodologie_PTdef.pdf
- Trudel, J.-M., Saba, T., et Guérin, G. (2005). L'influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la performance au travail. *Revue internationale sur le travail et la société*, 3(2), 1-25. Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/308048386_L'influence_contrastee_des_pratiques_de_gestion_des_ressources_humaines_sur_l'engagement_organisationnel_et_la_performance_au_travail
- Vachon, M. (2020). Augmenter les raisonnements constructifs : Une compétence transversale sous-utilisée par les managers pour innover. *Recherches en Sciences de Gestion*, 2(137), 291-314. doi: 10.3917/resg.137.0291.
- Valéau, P., et Llosa, S. (2019). Les contributions des pratiques managériales participatives à l'engagement organisationnel affectif des salariés. Une analyse

- tétraclasses. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 8(36), 55-80. doi: 10.3917/rimhe.036.0055.
- Vanhamme, A. (2021, 24 novembre). *Idealis Academy – BrioLab 2021*. [Présentation PowerPoint]. Louvain-la-Neuve : Idealis Consulting.
- Van Laethem, N., et Moran, S. (2014). Outil 10. Animation d'un groupe QUALI. In *La boîte à outils du chef de produit* (Vol. 2, p. 36-39). Paris: Dunod. Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-du-chef-de-produit--9782100707997-page-36.htm>
- Zgoulli, S., Swalhi, A., et Tahri, N. (2016). Les pratiques de gestion des ressources humaines en faveur du développement de l'employabilité. *Management Avenir*, 8(90), 15-37. doi: 10.3917/mav.090.0015.

Table des Annexes

ANNEXE 1 : IES Engagement Survey

ANNEXE 2 : Guide d'entretien 1

ANNEXE 3 : Guide d'entretien 2

ANNEXE 4 : Guide d'entretien 3

ANNEXE 5 : Interview avec M. Bake (09/11/2021)

ANNEXE 6 : Interview avec Mme Dewaele (16/11/2021)

ANNEXE 7 : Interview avec M. Bake (15/03/2022)

ANNEXE 8 : Questionnaire sur les soft skills

ANNEXE 9 : Enquête de satisfaction

ANNEXE 10 : Avis des participants aux focus groupes

ANNEXE 11 : Guide d'entretien pour les focus groupes

ANNEXE 12 : Compte-rendu des focus groupes

