

RÉSUMÉS

CARTOGRAPHIE DE LA VALEUR AJOUTÉE DU COACHING

Héloïse CLOËT

Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Frank BOURNOIS

Université Paris II Panthéon-Assas

Le top management doit être aujourd'hui tout à la fois manager, leader, politique et éthique. Pour l'y aider, les dispositifs de ressources humaines visant son développement ont considérablement évolué ces 15 dernières années. Ces évolutions concernent tant les contenus que les pédagogies utilisées. La délivrance de connaissances porte désormais sur des champs beaucoup plus vastes. Au-delà du savoir, l'accent est porté sur le savoir-faire et le savoir-être. C'est dans cette optique que se sont développés des plans de carrière sur mesure, l'Action Learning, le coaching... Ces outils sont nombreux et il n'existe aucune recherche comparative aboutie qui cerne la valeur ajoutée de chacun et qui permette de savoir précisément comment arbitrer entre eux. C'est pour commencer à combler ce manque qu'une recherche qualitative exploratoire centrée sur la valeur ajoutée du coaching a été menée. Ses résultats montrent que le coaching se distingue positivement en matière de capacité à susciter et à soutenir une réflexion sur soi, sa pratique et une transformation personnelle. A ce titre, il aide les dirigeants à être les principaux vecteurs de la régulation en entreprise. Les résultats mettent également en exergue que le coaching aide le top management de façon inégalée en termes de réflexion et de comportements politiques et de prises de décisions relatives aux transformations organisationnelles. L'apport spécifique du coaching est d'autant plus perceptible en situation de crise. Le fait de le circonscrire aboutit à la mise lumière de facteurs d'arbitrage entre le coaching et d'autres dispositifs ressources humaines destinés au top management.

Mots-clés : Coaching, top management, valeur ajoutée, arbitrage, leadership, management, diplomatie, transformation personnelle et organisationnelle, développement, régulation, rentabilité, difficultés, soutien.

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SERVICE DE L'ARTICULATION ENTRE MANAGEMENT DES COMPÉTENCES ET ORGANISATION PAR PROJETS

Sabrina LOUFRANI-FEDIDA

Université de Nice-Sophia Antipolis

Dans un contexte de renforcement des organisations par projets, la question du management des compétences devient aujourd'hui un enjeu clé aussi bien pour les entreprises que pour la recherche en sciences de gestion. Il s'agit pour les firmes de gérer conjointement le développement des compétences et le développement de produits et services innovants au moyen de projets. Or, l'articulation entre ces deux logiques ne se passe pas sans difficultés, dans la mesure où le management des compétences et le management des projets se déploient sur des horizons temporels d'apprentissage différents, et ont des objectifs et résultats divergents. En outre, dans la littérature en sciences de gestion, malgré la multitude de travaux consacrés au management des compétences d'une part et au management de projet d'autre part, un nombre relativement limité d'études a été entrepris pour comprendre comment se gère effectivement l'articulation entre ces deux exigences managériales. Partant de ce constat, même si ces quelques travaux reconnaissent l'importance de la gestion des ressources humaines (GRH) dans cette articulation, ils ne nous renseignent guère sur les leviers de GRH à mettre en place pour gérer de manière conjointe les compétences et les projets. L'objectif de cet article est, dès lors, de mettre en évidence les différents leviers de GRH à la disposition des managers, pour assurer cette gestion conjointe.

Notre recherche repose sur une démarche qualitative, centrée sur une étude de cas multiples, conduite au sein de quatre entreprises organisées par projets et évoluant dans des secteurs d'activité différents (IBM, Hewlett-Packard, Arkopharma et Temex).

L'analyse de nos quatre cas permet d'identifier et de discuter huit leviers de GRH, permettant la gestion et le développement des compétences des acteurs intervenant dans les projets : l'évaluation, le mentoring, le recrutement, la formation, la certification des métiers, la mobilité inter-métiers, l'identification des experts techniques et enfin, le référentiel des compétences.

Nous concluons que la GRH est une dimension essentielle, au service de l'articulation entre management des compétences et organisation par projets.

Mots-clés : Gestion des ressources humaines, management des compétences, organisation par projets, développement de produits et services nouveaux.

L'INCIDENCE DES DIFFÉRENTS RÔLES DES SERVICES DES RESSOURCES HUMAINES SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Denis CHÉNEVERT
HEC Montréal

Denis MORIN
École des Sciences de la Gestion UQAM

Ève-Marie FILIATRAULT
Analyste - Rémunération et avantages sociaux
Groupe Pages Jaunes

Irène LÉPINE
École des Sciences de la Gestion, UQAM

L'étude du lien entre la gestion des ressources humaines (GRH) et la performance organisationnelle domine la documentation scientifique en GRH depuis le milieu des années 1990. L'intérêt croissant à l'égard de la relation entre la GRH et la performance organisationnelle contribue à accorder une attention particulière à la nature des rôles du SRH ou des compétences que les professionnels en ressources humaines doivent maîtriser afin d'apporter une valeur ajoutée à cette performance organisationnelle. À partir d'un sondage réalisé auprès de 274 entreprises canadiennes, cette étude vise à valider les différents rôles des services des ressources humaines (SRH) à partir de la typologie des quatre rôles d'un SRH d'Ulrich (1997) ainsi que de mesurer l'incidence de ces rôles des SRH sur la performance organisationnelle. L'analyse factorielle exploratoire reproduit les quatre rôles d'un SRH d'Ulrich (1997) et ajoute un cinquième rôle administratif qui se concentre sur le contrôle des procédures administratives liées à la gestion des ressources humaines (GRH). Ce cinquième rôle administratif se distingue du rôle d'expert administratif d'Ulrich (1997) qui repose sur l'élaboration et l'implantation des politiques ressources humaines (RH). Les données empiriques révèlent également que l'adoption de tous les rôles par les SRH et plus particulièrement la maîtrise des rôles stratégiques est liée à des indicateurs de performance organisationnelle. Les SRH qui valorisent surtout les rôles administratifs ou opérationnels contribuent peu à la performance organisationnelle.

Mots clés : Rôles du SRH; Performance Organisationnelle; Business Partner.

LA COMPÉTENCE NUMÉRISÉE : ENJEUX DE VALIDITÉ ET QUÊTE DE SENS

Dominique BOUTEILLER

Patrick GILBERT

Malgré les apports soulignés par certains observateurs (renforcement de la cohérence de la GRH, renouvellement de son instrumentation, contribution à l'accompagnement social des mutations économiques...), la gestion des compétences peine à améliorer les décisions en GRH. Avant que d'autres approches viennent sur le devant de la scène, il devient urgent de dresser un bilan de la période passée : qu'a-t-on appris de la gestion des compétences?

Partant de l'analyse des pratiques en France et en Amérique du Nord, les auteurs centrent leur réflexion sur les difficultés rencontrées par les entreprises qui tentent de redéfinir une partie de la prise de décision en gestion des ressources humaines autour du concept de compétence.

Ils commencent par un rappel des critiques qu'ils dégagent d'une revue de littérature (§1, « Les dimensions éclairées ») : la critique conceptuelle (pas de possibilité d'appréhender le tacite, flou de la notion, insignifiance des formulations...), la critique idéologique (individualisation à tout crin, déresponsabilisation de l'entreprise...) et la critique organisationnelle (pas d'articulation avec les projets d'investissements et les restructurations pas de décision résultante...).

Puis, ils s'interrogent sur une dimension peu mise en évidence : celle de l'instrumentation de gestion, de sa conception et de ses usages (§2, « La dimension négligée »). À ce sujet, ils soulèvent deux questions : la compétence est-elle, au même titre que d'autres variables une donnée chiffrable, et donc numérizable? L'instrumentation de la gestion des compétences, offre-t-elle les garanties de fiabilité et de validité que l'on est en droit d'exiger d'un outil de gestion à vocation aussi stratégique?

Enfin, ils dégagent de cet ensemble des enseignements au niveau de la gestion des compétences elle-même et à celui de la GRH. Ces enseignements sont mis en perspective face à la montée en puissance de la gestion des talents.

Mots-clés : Gestion des compétences, instrumentation, numérisation, pratiques RH, talents.

ABSTRACTS

MAPPING ON COACHING'S "VALUE-ADDED"

Héloïse CLOET

University of Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Frank BOURNOIS

University of Paris II Panthéon-Assas

Nowadays, a top executive has to be concurrently a manager and a leader, but also with a strong political and ethical dimension. Hence, human resource development tools have considerably evolved over the past 15 years in order to integrate this new trend. These changes concern both the nature of these tools and the pedagogical methods that are being used. Knowledge sharing is now based on a much larger scale. Beyond knowledge, the emphasis is on expertise and behavioral skills. With this in mind, customized career plans, action learning and coaching have been developed. These tools are increasing in numbers with no real comparative research that identifies their individual added value or that allows to know precisely how to select them and arbitrate between them. In order to bridge this gap we conducted a qualitative exploratory research focusing on the added value of coaching. Our results show that coaching differs positively from other techniques in its ability to foster and support self-reflection, practice and personal transformation. As such, it helps leaders and future leaders to be the main agents of regulation within the organization. Results also highlight that coaching helps top management in an unparalleled way, in terms of reflection and political behavior development and decision-making that is related to organizational transformation. The specific contribution of coaching is more apparent in a context of crisis. Identifying the boundaries of coaching revealed the arbitration factors between coaching itself and other development tools designed for top executives.

Key-words: Coaching, top management, added value, arbitration, leadership, management, diplomacy, organizational and personal transformation, development, regulation, profits, difficulties, support.

THE ESSENTIAL ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE LINK BETWEEN COMPETENCE MANAGEMENT AND PROJECT ORGANIZATION

Sabrina LOUFRANI-FEDIDA

University of Nice-Sophia Antipolis

In a context of reinforcement of the project organizations, the question of competence management has become today a key issue for companies as well as for research in management sciences. The question for the companies is to jointly manage the competence development and the development of innovative products and services through projects. However, the link between these two logics does not occur without difficulties, insofar as competence management and project management are deployed over different temporal horizons of learning, and have divergent objectives and results. Moreover, in the literature in management sciences, in spite of the multitude of work devoted to competence management on the one hand and project management on the other hand, few studies were undertaken to understand how indeed the link between these two managerial requirements is managed. On the basis of this report, even if this some work recognizes the importance of human resource management (HRM) in this link, they hardly inform us about the levers of HRM to set up to manage in a joint way competencies and projects. The purpose of this article is to highlight the various levers of HRM at the disposal of managers, to ensure this joint management.

Our research is based on a qualitative approach, centered on a multiple case study, led within four project-oriented companies operating in different branches of industry (IBM, Hewlett-Packard, Arkopharma and Temex).

The analysis of our four cases enables to identify and discuss eight levers of HRM, allowing the management and development of competencies of project players: assessment, mentoring, recruitment, training, professional certification, inter-occupational mobility, identification of technical experts and competence reference list. We conclude

that HRM plays an essential role in the link between competence management and project organization.

Key-words: Human resource management, competence management, project organization, development of new products and services.

THE VARIOUS ROLES OF HUMAN RESOURCES DEPARTMENTS AND THEIR EFFECT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Denis CHÊNEVERT
HEC Montréal

Denis MORIN
School of Sciences, UQAM

Ève-Marie FILIATRAULT
Conseillère RH Domtar

Irène LÉPINE
School of Sciences, UQAM

Using a survey conducted with 274 Canadian companies, this study aimed to validate Ulrich's four-role typology (1997) characterizing the various roles of human resources departments (HRD) as well as measure the effect of these HRD roles on organizational performance. An exploratory factor analysis reproduced Ulrich's four HRD roles (1997) and revealed a fifth administrative role, which relates to the control of administrative procedures specific to human resources management (HRM). This fifth role is distinct from Ulrich's "administrative expert" role (1997), associated with the development and implementation of human resources (HR) policies. The empirical data further demonstrated that HRDs' adoption of all of these roles, and in particular a mastery of strategic roles, is positively correlated with organizational performance indicators. HRDs that place an emphasis on administrative or operational roles have little impact on organizational performance.

Key-words: HR roles, organizational performance, HR department's role, HR competencies, HR business partnering, Ulrich model of HR roles.

DIGITIZED COMPETENCY: ISSUES OF VALIDITY AND QUEST FOR MEANING

Dominique BOUTELLER
HEC Montréal

Patrick GILBERT
IAE of Paris

Despite the benefits pointed out by some observers (greater consistency in HRM, renewal of HRM instruments, its contribution to social support during economic transformation), competency management has not greatly improved HRM decision making. However, before other approaches take centre stage, there is a pressing need to take stock of the period that has just gone by: what has been learned from competency management? Based on the analysis of practices in France and North America, we focus our examination on the difficulties encountered by firms as they sought to redefine part of HRM decision making based on the concept of competency. We begin with a summary of criticisms derived from a literature review (§1, "The informed dimensions"): ideological criticisms (out-and-out individualization, lack of accountability on the part of the firm...), conceptual criticisms (impossibility of grasping what is tacit, vagueness of the notion, meaninglessness of the wording used in some instruments...), organizational criticisms (no link with investment or restructuring projects) and strategic criticisms (no decisional outcomes, primacy of strategic concerns...). Then, we examine a dimension which has received less attention (§2, "The overlooked dimension"): competency management instruments, their development and use. With regard to this dimension, we raise two questions: can competency be quantified like other variables, and therefore be digitized? Do competency management instruments offer the guarantees of reliability and validity that should be expected from such a strategically-oriented management tool? Lastly, we conclude with some lessons that can be drawn about competency management specifically and HRM in general. These lessons are considered in the context of the rising power of talent management.

Key-words: Competency Management, Management Instruments, Digitization, Human Resources management, Talent Management.