

Analyse stratégique de l'actualisation des compétences

Auteur : Louys, Cyrielle

Promoteur(s) : Jemine, Grégory

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en gestion

Année académique : 2020-2021

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/11822>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.



Faculté des Sciences Sociales & HEC

Année académique 2020-2021

NOM : LOUYS

Prénom : Cyrielle

Matricule : 20162958

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines

Finalité : Gestion

Mémoire

Analyse stratégique de l'actualisation des compétences

Promoteur : JEMINE Grégory

Lecteur : MONJOIE Eric

Lecteur : SULBOUT Jérôme

Remerciements

Nous souhaitons remercier une série de personnes sans lesquelles la réalisation de ce travail n'aurait pas été possible.

Notre promoteur, Monsieur Grégory Jemine pour son dévouement et sa disponibilité. Il a su nous aider et nous guider au travers de ses nombreux conseils.

Nos lecteurs, Monsieur Eric Monjoie et Monsieur Jérôme Sulbout qui ont accepté de lire notre travail et plus particulièrement Monsieur Eric Monjoie qui a su nous aiguiller dans notre travail grâce aux informations précieuses qu'il nous a fournies.

Nos proches qui nous ont soutenues et encouragées tout au long de ce travail.

Les personnes que nous avons interviewées pour le temps qu'elles nous ont consacré.

Sommaire

Remerciements	2
Table des figures.....	5
Introduction	6
Chapitre I : Revue de la littérature.....	10
1. La théorie de la stratégie.....	10
1.1. L'acteur et sa stratégie	11
1.2. Le pouvoir	12
1.3. La zone d'incertitude	14
1.4. Les règles du jeu.....	15
1.5. Le concept de relais	16
1.6. La théorie de la stratégie et le changement	17
Chapitre II : Méthodologie.....	20
1. Problématisation de la recherche.....	20
2. Présentation de l'entreprise.....	20
3. Collecte de données.....	21
4. Analyse des données	22
5. Limites à la recherche.....	22
Chapitre III : Résultats empiriques	24
1. Présentation des départements	24
1.1. Le département « Delivery ».....	24
1.2. La collaboration avec le département « Sales ».....	27
1.3. Le processus d'offres	28
1.4. Conclusion	30
2. SkillsManager	30
2.1. Présentation de l'outil	30
2.2. Finalité de l'utilisation de l'outil	33
2.3. Acteurs concernés par l'outil.....	34
3. Conséquences liées à la non-complétion	36

4. Motif de non complétion	38
5. Processus de changement	42
Chapitre IV : Analyse et discussion des résultats	44
1. Zone d'incertitude et relation de pouvoir	44
2. Les stratégies des acteurs.....	46
3. Approfondissement	50
Conclusion.....	52
Bibliographie.....	54
Annexes.....	56
Annexe I : Tableau récapitulatif des entretiens.....	56
Annexe II : Guides d'entretien	57

Table des figures

Figure 1 : Organigramme de NRB.....	24
Figure 2: Services proposés par NRB	26
Figure 3 : Organigramme anonymisé de la division du « Delivery »	27
Figure 4: Processus de réponse à un appel d'offres du marché public	29
Figure 5: Processus de réponse à une offre du marché privé	30
Figure 6: Page d'accueil de SkillsManager.....	31
Figure 7: Onglet « CVs » de SkillsManager	31
Figure 8: Onglet « Projets » de SkillsManager.....	32
Figure 9: Tableau récapitulatif des différents types de CVs	33
Figure 10 : Tableau récapitulatif des parties prenantes.....	35

Introduction

A l'heure actuelle, de plus en plus d'entreprises externalisent leur système informatique et ce, sous forme de management de projet (Langer, Slaughter & Mukhopadhyay, 2008). Le management de projet peut être défini comme « *l'ensemble des actions engagées par une ou des organisation(s) afin de définir/concevoir un projet, de le lancer et de le réaliser* » (Gilles, 2011, p.73). Ce type de management ne cesse de croître depuis les années 80 et est principalement utilisé lorsque les entreprises sont amenées à se réorganiser notamment au niveau de l'informatique (Gilles, 2011). Ce fonctionnement nécessite la sélection de gestionnaires de projets (dans ce cas-ci, le fournisseur), le plus adéquat pour réaliser le projet demandé (Langer, Slaughter & Mukhopadhyay, 2008). Pour ce faire, les entreprises lancent des appels d'offres¹ sur le marché public et privé. Les fournisseurs vont tenter de répondre à ces offres en démontrant qu'ils sont les plus compétents pour réaliser le projet via un cahier des charges (Alquier, Soliveres & Tignol, 2012).

Dans le cadre de ce mémoire, nous allons nous concentrer sur une problématique propre à ce type de fonctionnement : l'actualisation des compétences des collaborateurs dans leurs CVs commerciaux. Lorsqu'une entreprise fournit ses services via des appels d'offres sur le marché, elle doit répondre à un cahier des charges au travers duquel elle doit prouver au client qu'elle est la plus adéquate pour remplir la mission ou le projet demandé. Pour cela, elle doit démontrer qu'elle dispose de suffisamment de ressources, de techniques et de compétences. Pour prouver la disponibilité des compétences nécessaires, l'entreprise doit avoir une vision actualisée des compétences qui la composent. Cet inventaire des compétences permettra au fournisseur de service de faire meilleure impression auprès de l'entreprise cliente.

Le CV reste le moyen le plus couramment répandu pour visualiser les compétences et l'expérience d'un collaborateur au sein d'une entreprise. En effet, au travers de son CV, l'individu démontre son parcours professionnel (Goyon, Dahlem, Guy, 2017). Le CV est un dispositif individuel et personnel, qui est propre à chaque employé et donc, il ne permet pas d'avoir une vision globale et collective des compétences du personnel de l'entreprise. Pour y arriver, il faudrait regrouper l'ensemble des CVs dans un même outil. Ainsi, une centralisation permettrait à l'entreprise d'avoir une vue d'ensemble sur les compétences et les expériences de ses collaborateurs. Ensuite, il est primordial que ces données représentent la réalité et soient actualisées. Il faut donc, que les différents collaborateurs complètent et mettent à jour leurs CVs dès qu'ils acquièrent de nouvelles compétences et de nouvelles expériences.

Lorsqu'une entreprise qui fournit ses services via des appels d'offres ne dispose pas d'une actualisation des compétences, cela peut engendrer plusieurs problèmes au niveau de la réponse à l'offre.

¹ Un appel d'offres est « *une procédure qui permet au client de choisir l'entreprise la plus à même de réaliser une prestation de travaux, fournitures ou services* » (Botero, Beler & Noyes, 2013, section 2 « Le processus de réponse à appel d'offres (PRAO).

Premièrement, cela va retarder et compliquer le travail de l'équipe en charge de répondre aux appels d'offres pour des projets ; ce qui va être une source de frustration pour eux. De plus, cela risque de faire perdre des contrats à l'entreprise. Nous pouvons aller plus loin, en disant que cela peut aussi avoir des impacts financiers sur l'entreprise. Dans un autre registre, l'absence de mise à jour des compétences peut être un frein lorsque l'entreprise veut placer ses consultants sur des projets ou des missions à destination du client. Au travers de ces conséquences, nous constatons facilement l'importance d'avoir des compétences actualisées dans les CVs et le rôle central attribué aux collaborateurs dans ce processus. Ainsi, sans leur collaboration, l'entreprise n'a pas un aperçu des compétences qui la composent. Ceci met en lumière notre problématique : l'actualisation des compétences des employés (dans leurs CVs commerciaux) dans une entreprise qui fonctionne par projet via les appels d'offres du marché.

Il s'agit d'une problématique bien spécifique dont la littérature parle peu. En effet, certaines études se sont penchées sur le rôle stratégique que peut avoir un cahier des charges lors de la réponse à un appel d'offres. Ces études analysent principalement la façon dont le cahier des charges influence les relations entre l'entreprise cliente et le fournisseur (Bouvier-Patron, 2013), mais elles s'intéressent peu à la façon dont le fournisseur démontre ses compétences en réponse au cahier des charges. D'autres auteurs ont tenté d'analyser les spécificités de la mise à disposition du personnel et les relations que les sous-traitants entretiennent avec l'entreprise cliente (Everaere, 2014). Ces études nous exposent les ressentis des employés mais ne parlent pas de leur gestion, ni de la gestion de leur compétence et des enjeux sous-jacents. D'autres encore ont démontré l'importance du rôle de la personne qui s'occupe de déployer les collaborateurs dans des entreprises clientes ainsi que les compétences dont doit disposer cette personne (Retour, 2015). Retour (2015) affirme qu'il s'agit d'un rôle compliqué car la personne doit pouvoir définir les besoins que son entreprise recherche, écrire le cahier des charges et son contenu, négocier la qualité et les compétences nécessaires avec les fournisseurs. Toutefois, on néglige la question des entreprises qui fournissent les ressources humaines et de l'importance managériale d'avoir une actualisation des compétences des collaborateurs pour pouvoir répondre aux demandes des clients.

Malgré tout, certaines études ont démontré brièvement et parfois implicitement l'importance de l'actualisation des compétences en entreprise. Nata (2007) illustre dans son étude sur l'outsourcing² l'importance d'avoir une vision claire des compétences dont le client a besoin pour réaliser la mission afin de pouvoir mettre à disposition du client la personne qui convient le mieux. Dans cette perspective, il est nécessaire d'évaluer les compétences de la personne que l'on va envoyer en mission. De plus, lorsque l'on fait de l'outsourcing, il faut que l'entreprise cliente ait des informations sur la personne qu'elle va accueillir dans son organisation (Nata, 2007). Cette étude suggère qu'il est nécessaire d'avoir une vision actualisée des compétences pour être en mesure de fournir le collaborateur le plus adéquat au

² L'outsourcing : « *L'externalisation est définie comme l'achat, auprès d'une entreprise extérieure, de services et de pièces courants qu'une entreprise fournit actuellement ou que la plupart des organisations fournissent normalement elles-mêmes. [Traduction libre]* » (Wadhwa, V, Ravindran, R., 2007, p. 3725).

client, et de pouvoir transmettre des informations correctes au client sur la personne détachée. Plus largement, la littérature sur la gestion des compétences souligne également « *le[s] problème[s] de la préservation des connaissances (Comment les acquérir, les modéliser, les formaliser et les conserver ?), de leur réutilisation (Comment les accéder et les diffuser ?) et de leur actualisation (Comment les évaluer et les mettre à jour ?)* » (Grundstein, 2001, p.6). Cinq conditions sont nécessaires pour répondre à ces problèmes, dont la mise à jour des compétences au fur et à mesure des expériences et des connaissances nouvelles. D'autres études expliquent qu'une bonne gestion des compétences représente un enjeu stratégique pour l'entreprise, car cela lui permet de se démarquer des autres entreprises, d'étendre ses activités et d'évoluer (Retour, 2005).

En résumé, si certains auteurs mentionnent l'importance de se doter d'une bonne gestion des compétences, ils expliquent peu les logiques concrètes d'actualisation des compétences et leurs enjeux. Dans ce travail, nous allons tenter de traiter cette problématique d'actualisation des compétences au travers de la question de recherche suivante : « *Comment garantir l'actualisation des compétences des employés au travers des CVs commerciaux au sein d'une entreprise qui fonctionne par projet via des appels d'offres ?* ». Pour répondre à cette question, nous allons nous intéresser au cas de l'entreprise NRB, une entreprise informatique de la région liégeoise. Ensuite, nous allons mobiliser la théorie de la stratégie de Crozier et Friedberg qui va nous permettre d'analyser les relations des acteurs qui se créent autour du processus d'actualisation des CVs. Un tel dispositif d'actualisation des CVs commerciaux nécessite la participation volontaire des membres de l'organisation et ce, de façon récurrente. Pour que cela puisse s'effectuer, il faut trouver un moyen de susciter cette participation. Par ailleurs, selon la théorie de l'acteur stratégique, un employé participera à ce processus uniquement s'il a des bonnes raisons de le faire et s'il y gagne des avantages. Certaines littératures de l'employee self-service³ nous montrent que les employés peuvent éprouver des réticences concernant leur propre gestion RH. Ainsi, nous estimons que la théorie de la stratégie de Crozier et Friedberg est pertinente à la fois pour comprendre l'actualisation des CVs comme un problème managérial mais aussi comme un problème stratégique susceptible de créer des tensions et des conflits dans l'organisation.

Nous décomposerons ce travail en plusieurs parties. Premièrement nous exposerons notre revue de littérature qui va nous aider à répondre à notre question de recherche. Comme mentionné supra, nous nous sommes concentrés sur une théorie : la théorie de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg.

Le second chapitre sera consacré à la méthodologie et à la démarche que nous avons utilisées pour définir notre question de recherche. Dans cette partie, nous exposerons aussi notre public cible ainsi que les moyens utilisés pour récolter nos données empiriques.

³ L'employee self-service permet aux collaborateurs de gérer eux-mêmes leurs informations RH

Troisièmement, nous mettrons à plat nos données empiriques récoltées. Dans un premier temps, nous décrirons notre terrain de recherche ainsi que les processus clés pour comprendre notre problématique. Dans un deuxième temps, nous présenterons les raisons expliquant pourquoi les collaborateurs NRB ne remplissent pas leurs CVs dans l'outil, ainsi que les conséquences sur l'entreprise.

Ensuite, nous analyserons nos données empiriques au travers de notre cadre théorique, à savoir, l'analyse stratégique. Pour compléter notre analyse, nous mobiliserons la théorie de sensemaking et sensegiving de Weick.

En dernier lieu, nous terminerons ce mémoire avec une conclusion dans laquelle nous tenterons de répondre à notre question de recherche.

Chapitre I : Revue de la littérature

1. La théorie de la stratégie

Dans cette partie nous allons mobiliser une théorie qui va nous permettre d'analyser les résultats de notre recherche empirique (cfr. chapitre 3). A partir de ce cadre théorique, nous allons tenter de répondre à notre question de recherche : « *Comment garantir l'actualisation des compétences des employés au travers de leurs CVs commerciaux dans une entreprise qui fonctionne par projet via des appels d'offres sur le marché ?* »

Nous avons décidé d'exploiter la théorie de la stratégie de Michel Crozier et Erhard Friedberg telle qu'ils l'ont présentée dans leur ouvrage « *L'acteur et le système* ». Il nous a semblé pertinent d'utiliser cette théorie pour pouvoir analyser notre problématique car elle place au centre de son analyse la notion de stratégie et de relation de pouvoir. Ainsi, cette théorie va nous aider à comprendre les jeux d'acteurs et de pouvoir qui se crée autour du processus de gestion des CVs commerciaux au sein de NRB ; ce qui va nous permettre de comprendre pourquoi les collaborateurs NRB ne complètent pas leur CV dans l'outil ainsi que les stratégies qu'ils vont mettre en place pour ne pas avoir à le faire.

La théorie de la stratégie aussi connue sous le nom de la théorie de l'acteur stratégique est une théorie sociologique qui a été élaborée dans les années 70 par Michel Crozier et Erhard Friedberg. Cette théorie part du postulat que, pour analyser les organisations, il faut partir des actions collectives et des choix stratégiques des différents acteurs organisationnels. Dans cette approche, on appréhende l'organisation comme un système d'action concret, c'est-à-dire, comme « *un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintiennent sa structure, c'est-à-dire, la stabilité de ses jeux et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux* » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 286). En résumé, une structure organisationnelle peut être perçue comme un construit social qui est composé de règles formelles et de stratégies informelles mises en place par les acteurs organisationnels. En effet, l'organisation ne fonctionne pas uniquement sur base de principe codifié, il existe aussi des zones d'incertitude que les acteurs organisationnels vont essayer de maîtriser via des stratégies rationnelles (Crozier & Friedberg, 1977).

La théorie de l'analyse stratégique se base sur les jeux de pouvoir dans les organisations. Autrement dit, les acteurs organisationnels vont mettre en place des stratégies afin d'atteindre leurs objectifs. Dans ce cas, ils bénéficient d'une certaine marge de liberté qui va leur permettre de dépasser les contraintes de l'environnement qui les entourent. Les stratégies mises en place proviennent du jeu d'autrui et des ressources dont disposent l'individu. Ainsi, l'acteur rationnel va disposer de son pouvoir en maîtrisant une zone dite d'incertitude pour augmenter sa capacité d'action et pour se protéger des autres acteurs en les manipulant dans le but d'atteindre ses objectifs personnels (Crozier & Friedberg, 1977). Dans cette approche, nous retrouvons plusieurs concepts centraux tels que

l'acteur en lui-même, la **stratégie**, le **pouvoir**, les **zones d'incertitude**, la notion de **jeu** et le concept **de relais**.

1.1. L'acteur et sa stratégie

La théorie stratégique met au centre de son analyse les individus et part de deux postulats. Premièrement, les individus disposent d'une autonomie et d'une liberté qui leur permettent de sortir de situations où ils sont soumis à des contraintes. Deuxièmement, les individus sont des acteurs rationnels au sens de Herbert Simon⁴, c'est-à-dire, qu'ils ont une rationalité limitée (Musselin, 2005).

Selon Simon, les individus ne disposent pas d'une rationalité illimitée. En effet, ils n'ont pas toutes les informations nécessaires pour pouvoir prendre des décisions. Et de ce fait, ils prennent des décisions qui sont les plus satisfaisantes pour eux et non des décisions optimales. Selon lui, l'individu définit ses buts et ses préférences en fonction des enjeux et des opportunités qui l'entourent et qu'il découvre via ses propres expériences et décisions (Dion, 1993).

Cette rationalité limitée des acteurs peut être de différents types (Musselin, 2005) :

- Instrumentale, c'est-à-dire, une rationalité émise en fonction des intérêts des individus
- Axiologique, c'est-à-dire une rationalité dirigée selon les valeurs
- Cognitive, c'est-à-dire, une rationalité basée sur les connaissances et les perceptions
- Institutionnelle, c'est-à-dire, une rationalité liée aux contraintes

Ce modèle nous montre que les individus disposent d'une **liberté** et d'une **rationalité limitée**. Pour pouvoir comprendre les conditions matérielles, structurelles et humaines du contexte qui bornent la liberté et la rationalité des acteurs, il faut se baser sur le concept de la **stratégie**. Pour appréhender ce concept, il faut partir de plusieurs observations de terrain (Crozier & Friedberg, 1977) :

- L'individu ne poursuit pas d'objectifs clairs ni de projets cohérents dans le sens où il se fixe une multitude d'objectifs qui sont tous différents et qui varient en fonction des conséquences et évènements imprévisibles, qui surgissent lors de la réalisation de ses objectifs.
- L'individu a un comportement actif dans le sens où son comportement résulte des choix qu'il a pu faire et non déterminés
- Le comportement de l'individu a un sens et est toujours cohérent par rapport à autrui et par rapport aux opportunités.
- Le comportement de l'individu a deux facettes : soit il est offensif dans le sens où il saute sur des opportunités pour améliorer sa situation, soit il est défensif en essayant de conserver une marge de liberté dans ses actions quoiqu'il arrive.

⁴ Herbert Simon est un économiste et sociologue américain qui s'intéresse à la rationalité des acteurs.

- Il n'y a pas de comportement irrationnel.

En d'autres termes, selon cette théorie, l'individu est actif et poursuit des objectifs personnels et/ou imposés par l'organisation malgré les contraintes du système organisationnel dans lequel ils se trouve. Pour atteindre ses objectifs, l'individu va développer des stratégies et les adapter de façon à récolter le plus de ressources possibles afin d'atteindre ses buts. Il existe plusieurs types de stratégies. Soit l'individu se protège via les règles formelles ; on parle de comportement de retrait. Soit, l'individu va s'écarter de ces règles et va adopter un comportement d'implication (Crozier & Friedberg, 1977).

Pour finir, au-delà des individus, ce qui compte ce sont les interactions, les échanges, les négociations qu'il y a entre plusieurs acteurs (Musselin, 2005). En effet, pour pouvoir appréhender le comportement des individus, il faut contextualiser leur rationalité et comprendre leur vécu dans un contexte organisationnel et dans leur interaction (Crozier & Friedberg, 1977).

Au travers de cette théorie, nous pouvons supposer qu'un membre de l'organisation participera à l'actualisation de ses compétences dans son CV commercial dans le système RH, uniquement s'il a des raisons stratégiques de le faire et qu'il en tire des avantages. Nous allons donc tenter de comprendre les raisons qui pousse l'individu à ne pas participer à l'actualisation de ses compétences. De plus, selon cette notion de stratégie, l'individu met en place des stratégies pour faire face à ce processus d'actualisation des compétences.

1.2. Le pouvoir

La théorie de la stratégie se base sur un deuxième concept important : le pouvoir et plus particulièrement la **relation de pouvoir**. Par relation de pouvoir, nous entendons, une relation où deux personnes dépendent l'une de l'autre pour atteindre un objectif commun qui conditionne leurs objectifs personnels (Crozier & Friedberg, 1977). Cette relation de pouvoir se fait via des échanges entre au moins deux individus dans une situation et un contexte précis (Crozier & Friedberg, 1977). Le pouvoir peut être défini comme la capacité d'une personne à obtenir dans une négociation avec autrui, que le contenu des échanges soit à son avantage (Crozier & Friedberg, 1977). Nous retrouvons trois caractéristiques de cette relation :

- Il s'agit d'une relation **instrumentale** dans le sens où le pouvoir est présent lorsque les acteurs mobilisent des ressources dans le but d'atteindre des objectifs
- Il s'agit d'une relation **non transitive**, autrement dit, ce n'est pas parce qu'une personne A a du pouvoir sur une personne B et que cette personne B a du pouvoir sur une personne C et que la personne A aura du pouvoir sur la personne C.
- Il s'agit d'une relation **réciproque** car il y a des négociations et des échanges. Si une des deux personnes ne veut plus échanger avec l'autre, elle peut casser la relation de pouvoir. Toutefois, la relation est aussi **déséquilibrée** car dans ce type de relation, il y a une personne qui dispose

de pouvoir sur une autre. S'il s'agit d'un échange où personne ne se trouve en situation de pouvoir alors il ne s'agit plus d'une relation de pouvoir.

Derrière chaque relation de pouvoir, se cache un objectif bien spécifique au-delà de vouloir démontrer sa force. Le but est d'obtenir de l'autre un comportement qui nous permette d'agir. Ainsi, l'atteinte des objectifs d'une personne va dépendre du comportement de l'autre. Il y a donc un système d'interdépendance entre les individus car pour disposer du pouvoir, ils ont besoin d'autrui (Dion, 1993). Par ailleurs, « *plus B sera capable de marchander sa volonté d'accomplir l'acte que A lui demande, plus le rapport de force qui prévaudra lui sera favorable, et plus son pouvoir sur A sera grand dans cette relation précise* » (Crozier & Friedberg, 1977, p.69). Le pouvoir se perçoit donc au travers de la capacité d'action, c'est-à-dire, des marges de liberté dont dispose une personne dans une relation précise. Plus la marge de liberté sera grande, plus l'individu aura du pouvoir. Par marge de liberté, nous entendons, la capacité qu'a une personne de refuser les demandes de l'autre. Plus l'individu dispose de ressources, plus cette marge sera grande. Cela dit, toutes les ressources dont dispose un individu ne sont pas nécessairement toujours pertinentes et mobilisables, cela va dépendre du contexte dans lequel l'acteur se situe (Crozier & Friedberg, 1977).

Nous pouvons transposer ce concept de relation de pouvoir au sein d'une organisation. Les structures de l'organisation vont agencer et ordonner le champ d'application des relations de pouvoir entre les acteurs organisationnels et elles vont déterminer les conditions dans lesquelles ils peuvent négocier. En d'autres mots, l'organisation permet de régulariser les relations de pouvoir et leur fonctionnement, notamment via l'organigramme et la réglementation qui limitent la liberté d'action des acteurs dans l'organisation et dans leurs stratégies. Via ces règles, l'organisation diminue l'imprévisibilité en introduisant un peu de prévisibilité dans le comportement des acteurs. De plus, l'organisation va fournir des atouts aux acteurs lors des négociations. Premièrement, elle donne à certains acteurs un pouvoir légitime par rapport à autrui. Ensuite, les canaux de communication de l'organisation permettent à certains d'avoir un accès aux informations nécessaires pour l'atteinte de leurs objectifs. Pour finir, en fonction des objectifs et des activités des personnes, certaines ressources seront plus valorisées. Néanmoins, disposer de tels avantages n'est pas suffisant car il faut que les personnes acceptent de participer à ces relations de pouvoir et d'y engager leurs ressources. Pour cela, il faut qu'ils retrouvent dans la négociation et dans la poursuite de l'objectif commun, un avantage personnel (Crozier & Friedberg, 1977).

En résumé, une organisation est composée de « *relation de pouvoir au travers desquelles les acteurs organisationnels utilisent les zones d'incertitude à leur disposition pour négocier sans cesse leur propre bon vouloir et pour imposer dans la mesure du possible leurs propres orientations aux autres acteurs* » (Crozier & Friedberg, 1977, p.90). Ceci nous amène à un troisième concept essentiel dans la théorie de la stratégie de Crozier et Friedberg : les **zones d'incertitude**.

Ainsi, il y a des relations de pouvoir qui se créent autour de la problématique d'actualisation des compétences et nous allons tenter de les analyser. Pour ce faire, nous allons regarder la façon dont les acteurs organisationnels se situent par rapport à la problématique d'actualisation des compétences. Plus l'individu disposera d'une marge de liberté par rapport à la problématique plus il exercera du pouvoir sur autrui.

1.3. La zone d'incertitude

Comme mentionné supra, la règle restreint l'autonomie et la marge de liberté des individus. Cependant, dans une organisation, nous ne savons pas tout réglementer. Il y a toujours des comportements imprévisibles qu'on ne peut pas contrôler par des règles. De ce fait, en dehors des règles, les acteurs organisationnels disposent d'une certaine marge de liberté qu'on appelle zone d'incertitude, c'est-à-dire, une zone de pouvoir que maîtrise un acteur organisationnel lors d'une situation incertaine. Nous parlons de zone d'incertitude car l'autonomie dont dispose une personne, représente une source d'incertitude pour une autre et pour l'organisation (Crozier & Friedberg, 1977). Cette source d'incertitude, va rendre le comportement de l'individu qui la maîtrise plus imprévisible, ce qui va lui permettre d'étendre son périmètre de décision et donc son pouvoir tout en diminuant sa dépendance envers les autres (Dion, 1982). Les acteurs vont essayer de maîtriser ces zones car la maîtrise de celle-ci leur confère du pouvoir. Néanmoins, au-delà de la maîtrise de cette zone, il faut que celle-ci soit pertinente et importante, c'est-à-dire, lorsqu'elle est capable d'impacter les autres et/ou l'organisation en elle-même. Autrement dit, plus une personne sera capable de maîtriser une zone d'incertitude pertinente, plus elle aura du pouvoir. Au sein d'une organisation, il existe quatre types de zone d'incertitude dont en découle du pouvoir (Crozier & Friedberg, 1977).

La première consiste en la maîtrise d'une compétence spécifique. Lorsqu'une personne dite experte dispose des connaissances et des compétences nécessaires pour régler des problèmes importants pour l'organisation, cette expertise lui confère un pouvoir élevé, car elle est la seule à pouvoir maîtriser une zone d'incertitude importante pour autrui et donc elle essaiera de tirer avantage sur les autres. Ceci ne signifie pas qu'il n'y a qu'une seule personne dans l'organisation qui dispose des compétences nécessaires pour régler le problème et agir dans la zone d'incertitude. Mais, ces experts ont le pouvoir parce qu'ils se savent rares et que ça coûterait trop cher à l'organisation de les remplacer (Crozier & Friedberg, 1977).

Deuxièmement, la maîtrise de la relation entre l'organisation et son environnement. C'est lorsqu'un individu arrive à maîtriser une partie d'une zone d'incertitude dans son environnement organisationnel. Dans ce cas, il devient un intermédiaire indispensable (Crozier & Friedberg, 1977).

Troisièmement, la maîtrise de la communication et des informations. En effet, lorsqu'un individu détient une information dont dépendent les autres, il exerce du pouvoir sur eux. Ainsi, la manière dont il va diffuser les informations impactera la capacité d'action de l'autre (Crozier & Friedberg, 1977).

Dernièrement, la maîtrise des règles organisationnelles. Les règles donnent du pouvoir à celui qui impose la règle, théoriquement, le supérieur en réduisant la liberté de ceux qui doivent la respecter (les subordonnés). Cependant, elle diminue aussi l'arbitrage du supérieur car il ne peut sanctionner et donc exercer son pouvoir seulement dans des cas précis où il y a des règles. De ce fait, la règle fournit un moyen de protection aux employés, derrière laquelle ils peuvent se cacher. Ainsi, le supérieur va essayer d'obtenir des moyens de pression et de chantage auprès des employés en les laissant volontairement déroger certaines règles. Par la suite, il pourra les menacer de réduire cette marge de liberté. Le supérieur détient donc du pouvoir sur les subordonnés car il peut les pousser à faire un effort là où il le souhaite mais ce pouvoir est limité car s'il va trop loin, les règles peuvent se retourner contre lui (Crozier & Friedberg, 1977).

L'acteur organisationnel va essayer de profiter de sa marge de liberté dans les négociations avec les autres, en les manipulant dans le but que ces échanges lui soient favorables. Il met donc en place ce qu'on appelle une stratégie rationnelle où il va exercer son pouvoir du mieux qu'il peut pour tirer un avantage de la relation d'échange. Cependant, il y a deux aspects contradictoires toutefois complémentaires à cette stratégie. D'un côté, les individus vont adopter une stratégie offensive en tentant de contraindre les autres afin d'en tirer profit pour leur propre objectif. De l'autre côté, ils vont essayer d'éviter les contraintes des autres en se protégeant derrière leur marge de liberté. Dans ce cas, ils optent pour une stratégie défensive (Crozier & Friedberg, 1977).

Dans n'importe quelle situation organisationnelle, l'individu garde une certaine marge de liberté et il n'est jamais totalement contraint. Cette marge de liberté est perçue comme une zone d'incertitude pour les autres et cette capacité d'action permet à l'individu d'avoir du pouvoir sur les autres. Dans cette optique, l'organisation est perçue comme un lieu de conflictualité qui fonctionne via des affrontements entre les différentes rationalités des individus libres et qui utilisent les sources de pouvoir disponibles (Crozier & Friedberg, 1977).

Au travers de cette notion de zones d'incertitude, nous allons analyser la façon dont l'acteur organisationnel tente de maîtriser les zones d'incertitude que crée le processus d'actualisation des compétences ainsi que les relations de pouvoir qui se retrouvent à l'intérieur de celles-ci.

1.4. Les règles du jeu

Pour pouvoir disposer de son pouvoir et manipuler les autres, l'individu doit aussi se laisser manipuler par eux et se soumettre à leur pouvoir. C'est une relation à double sens. Pour pouvoir exercer son pouvoir sur autrui, il doit laisser cette autre personne en faire de même et utiliser son pouvoir sur lui. Cette relation de pouvoir ne peut pas se faire de n'importe quelle façon. Elle doit se faire selon certaines conditions et limites. Cette relation doit se faire sous forme d'un **jeu** qui est soumis à des règles (Crozier & Friedberg, 1977). Nous retrouvons cinq règles du jeu :

- Il y a une inégalité entre les acteurs qui participent au jeu et il n'y a pas d'accord commun sur les règles
- Les processus de socialisation qui entourent le jeu ne sont pas indispensables pour le maintenir
- L'acteur va chercher à se retirer du jeu s'il est dans une position de faiblesse
- Le jeu permet de découvrir de nouvelles valeurs et des nouveaux codes
- L'acteur qui enfreint les règles doit sortir du jeu

(Martin, 2012).

Ces règles du jeu ont pour but de maintenir les relations, d'assurer la continuité du jeu, de structurer les négociations et de restreindre l'arbitraire. Ces règles du jeu ne sont ni neutres, ni incontestées. Elles ne sont pas neutres car elles donnent un avantage à certaines personnes en ordonnant le champ d'exercice des négociations et parce que les sources d'incertitude créées par les règles sont utilisées par les individus pour protéger la poursuite de leurs objectifs personnels. Elles ne sont pas incontestées car, selon les ressources qu'un individu détient, il essayera de tourner le rapport de force à son avantage en contournant le caractère contraignant de la règle (Crozier & Friedberg, 1977).

Ainsi, ce concept de relation de pouvoir peut être appréhendé autour du concept de jeu qui est défini comme un « *mécanisme concret grâce auquel les personnes structurent leurs relations de pouvoir et les régularisent tout en se laissant leur liberté* » (Crozier & Friedberg, 1977, p.113). Le concept de jeu est aussi défini comme l'instrument idéal de l'action organisée car il permet aux acteurs organisationnels de coopérer. Le jeu allie liberté et contrainte car l'acteur du jeu dispose d'une liberté mais pour pouvoir gagner, il doit mettre en place une stratégie rationnelle et suivre le règlement du jeu. L'organisation est donc perçue comme la somme de multiples jeux où des stratégies rationnelles sont déterminées par des règles codifiées et déstructurées (Crozier & Friedberg, 1977).

Lorsque l'acteur est perdant dans le jeu, soit il va tenter de réduire ses pertes en essayant de se retirer du jeu, soit il va tenter de modifier le jeu pour mobiliser de nouvelles ressources plus pertinentes ou alors il peut rester sur ses positions et maintenir sa stratégie malgré sa position de perdant. Ainsi, les acteurs, indépendamment de leur position dans le jeu (perdant ou gagnant) disposent d'une marge de liberté qu'ils utiliseront pour définir quel comportement adopter (Crozier & Friedberg, 1977). Dans notre problématique, nous allons tenter d'analyser les règles du jeu informelles qui vont se créer autour de l'actualisation des CVs et entre les différents acteurs organisationnels.

1.5. Le concept de relais

Au-delà des régulations internes présentes dans l'organisation, il faut aussi considérer son environnement extérieur car au travers de sa mission sociale, une organisation est toujours en contact avec des acteurs sociaux externes. En effet, l'organisation a pour objectif, de répondre à une demande de son environnement extérieur (les clients) (Crozier & Friedberg, 1977). Pour pouvoir répondre à

l'attente de ses clients, elle doit puiser dans les ressources de son environnement interne, pour ensuite, inventer un produit et/ou service et l'implémenter à l'extérieur, c'est-à-dire, chez le client (Friedberg, 1988). De ce fait, une organisation dépend de son environnement extérieur. Celui-ci représente donc une zone d'incertitude inévitable que l'organisation doit tenter de maîtriser. Cette maîtrise de l'environnement passe obligatoirement par des relations de pouvoir que l'organisation doit essayer de stabiliser. Pour ce faire, elle va mettre en place des fonctions internes qui vont faire le lien entre l'interne et l'environnement extérieur afin que l'organisation puisse atteindre ses objectifs. La mission de ces fonctions se fait via des réseaux structurés, qu'on appelle des « relais privilégiés ». Ces relais ont deux missions. Premièrement, ils représentent l'environnement extérieur à l'organisation et l'informe des demandes et attentes de celui-ci. Deuxièmement, le relais va créer des règles entre les représentants de l'organisation et l'environnement extérieur. Nous pouvons donc considérer les relais comme « réducteur d'incertitude ». D'un côté, ils disposent de pouvoir de négociation avec l'organisation mais de l'autre côté, ils sont liés à celle-ci et en dépendent ; sans elle, ils ne pourraient pas jouer le rôle de relais. Si l'organisation arrive à maîtriser les relations avec les relais, elle peut maîtriser la zone d'incertitude menaçante pour sa survie et donc disposer de pouvoir (Friedberg, 1988).

A travers ce concept de relais, nous pouvons facilement comprendre l'importance de l'environnement extérieur par rapport à une organisation ainsi que le rôle essentiel que joue la personne qui fait la jointure entre les deux.

1.6. La théorie de la stratégie et le changement

La théorie de l'analyse stratégique a permis d'analyser les systèmes organisationnels et leurs changements d'une autre façon et de rompre avec la vision volontariste et la vision déterministe du changement, qui réfutent inconsciemment la proposition selon laquelle le changement est un problème. Selon Crozier et Friedberg (1977), le changement est vu comme un problème car nous ne savons pas comment il va se dérouler ni comment il va évoluer. Selon ces approches, le changement est le résultat d'une logique externe aux acteurs. A l'opposé, la théorie de l'analyse stratégique affirme qu'il y a un changement parce que les individus changent activement dans leurs relations et leur organisation sociale. Ainsi, une organisation est en perpétuel changement car d'un côté elle doit s'adapter aux changements de l'environnement et de l'autre, elle est composée d'individus qui, eux aussi, changent. Nous pouvons dire qu'il y a un changement lorsqu'il y a transformation du système d'action, à savoir, lorsque les acteurs organisationnels créent de nouvelles relations d'échange et de nouvelles formes de pratiques sociales. Autrement dit, il y a un changement, quand la nature du jeu, et non pas les règles, change. Dans cette perspective, il faut considérer le changement comme un phénomène systémique, c'est-à-dire, relatif au système d'action qui le crée et dans lequel il se produit (Crozier & Friedberg, 1977).

Quand on met en place un changement volontaire dans une organisation, il y a souvent des résistances naturelles qui se créent parce que les habitudes, les routines et les intérêts des acteurs concernés par le changement risquent d'être modifiés. Pour vaincre ces résistances, nous pensons que nous devons convaincre les acteurs organisationnels opposés au changement. Cependant, selon Crozier et Friedberg (1977), cette théorie n'est pas pertinente car elle ne prend pas en considération le fonctionnement et les mécanismes du système d'action. En effet, contrairement à ce que l'on pense, les individus ne sont pas coincés dans leurs habitudes, ils savent s'adapter facilement au changement, et retrouver leurs intérêts dans le nouveau jeu. Néanmoins, le changement peut être vu comme menaçant par l'acteur organisationnel car le changement modifie son jeu, ses sources de pouvoir et il transforme ou supprime les zones d'incertitude que l'acteur contrôle, ce qui diminue son autonomie et sa capacité d'action. C'est à travers ces mécanismes que l'acteur peut affirmer son existence sociale. Dans cette optique, que les acteurs soient favorables ou défavorables au changement, ils vont essayer inconsciemment d'orienter le changement de façon à ce qu'ils puissent conserver les zones d'incertitude qu'ils contrôlent, leur autonomie et donc qu'ils puissent continuer à s'affirmer. De ce fait, cette approche réfute la théorie selon laquelle l'échec d'un changement est causé par un problème de communication, un manque d'information, une volonté des acteurs de rester dans leurs habitudes et de protéger leurs intérêts (Crozier & Friedberg, 1977).

Le changement est donc possible uniquement si l'acteur organisationnel estime qu'il peut tirer des avantages de celui-ci. Dans le cas contraire, si l'individu est ou pense être dans une position de perdant, il va résister au changement. Ainsi, l'acteur est favorable au changement uniquement lorsqu'il y gagne et que les avantages sont plus importants que les inconvénients. En d'autres mots, si le changement n'est pas implémenté avec succès c'est parce que le changement génère plus d'effets défavorables que favorables pour les acteurs et non pas parce qu'ils sont résistants face au changement.

Le changement « *est une opération qui met en jeu non pas la volonté d'un seul, mais la capacité de groupes différents engagés dans un système complexe à coopérer autrement dans la même action* » (Crozier & Friedberg, 1977, p.391). En résumé, le changement c'est l'aboutissement d'une coopération collective lors de laquelle, les acteurs ont mobilisé les atouts nécessaires pour la création de nouveaux jeux. Dans ce cas, le changement a deux aspects ; la modification d'une fonction, d'une tâche, d'une façon de travailler, d'un outil, d'une technique et la modification des attributs d'un système et de ses modes de régulation. De ce fait, lors d'un changement, les acteurs raisonnent d'une nouvelle façon. Ils créent de nouvelles relations et on voit apparaître de nouvelles capacités collectives, il y a tout un apprentissage collectif qui apparaît. Par apprentissage collectif, nous entendons, le fait que les acteurs organisationnels créent de nouveaux modèles de jeux. Contrairement à ce que la définition française du terme apprentissage induit, il ne s'agit pas de l'assimilation d'un mode de jeu existant provenant de l'extérieur. De ces nouveaux jeux, en découlent de nouveaux

champs, de nouvelles façons de faire et donc un nouveau système d'actions collectif avec un nouveau fonctionnement. Comme mentionné supra, nous voyons le changement comme un problème car nous ne savons pas comment il va se passer. Il s'agit d'un phénomène qui nécessite la création, la découverte via l'apprentissage d'acteurs sociaux. (Crozier & Friedberg, 1977).

De manière plus concrète, le changement doit être accompagné d'une bonne communication mais surtout de formation. En effet, lorsqu'on implémente un nouvel outil dans une organisation, les acteurs qui vont l'utiliser doivent nécessairement apprendre son fonctionnement, et peut-être acquérir de nouvelles compétences pour pouvoir le maîtriser. Il faut donc instaurer des nouvelles procédures plus participatives et des procédures de négociation pour que les acteurs organisationnels jouent un jeu plus ouvert. La formation va permettre aux individus de s'engager dans le changement et elle doit être intégrée dans le plan de la gestion du changement (Friedberg, 1988).

Pour surmonter un changement, l'acteur organisationnel va mettre en place une stratégie en analysant les contraintes auxquelles il doit faire face ainsi que l'autonomie et les atouts dont il dispose. Ainsi, une fois qu'il a pris conscience de sa capacité d'action, il va essayer de l'étendre puis il va essayer d'innover en s'adaptant (Crozier & Friedberg, 1977).

La façon dont la théorie de la stratégie analyse le changement, peut être facilement exploitée dans notre problématique sachant que le processus d'actualisation des compétences est nouveau au sein de l'entreprise NRB et qui est apparu à la suite d'une nouvelle acquisition. Nous sommes conscientes que notre travail ne se concentre pas sur le changement, mais il nous semble important de l'intégrer à notre problématique afin de voir la façon dont le changement a été implémenté au sein du personnel du « Delivery ».

En conclusion, nous allons étudier l'entreprise NRB comme un système d'action concret qui est composé d'acteurs organisationnels à savoir les managers et les employés. Ces acteurs bénéficient d'une capacité d'action dite marge de liberté. L'ensemble de ces acteurs et leurs négociations forment un jeu qui a pour but l'atteinte de leurs objectifs personnels. A travers notre analyse, nous allons tenter de comprendre pourquoi le personnel du département « Delivery » (managers, employés) ne participe pas activement à l'actualisation de ses compétences.

Chapitre II : Méthodologie

Dans ce second chapitre, nous allons présenter la méthodologie que nous avons utilisée durant tout notre travail, en commençant par développer notre question de départ. Ensuite, nous présenterons une partie de notre terrain pour permettre une meilleure compréhension du travail par la suite. Et pour finir, nous expliquerons le processus de collecte de données ainsi que la façon dont nous les avons analysées.

1. Problématisation de la recherche

Étant en deuxième année de Master en gestion des Ressources Humaines à finalité Gestion, nous avons réalisé un stage d'une durée de 60 jours au sein de l'entreprise IT⁵ : NRB. Durant ce stage, nous avons pris connaissance de l'existence d'un processus d'autogestion des CVs commerciaux au sein d'un département appelé « Delivery ». En d'autres mots, les membres du « Delivery » doivent compléter leur CV dans un outil appelé SkillsManager. Le but de ces CVs est de pouvoir répondre plus facilement aux demandes des clients. Cependant, nous avons pu constater que ce processus ne fonctionnait pas correctement car un bon nombre de personnes au sein du département ne complètent pas leur CV. A partir cette problématique, nous avons pu établir notre question de départ :

« Comment garantir l'actualisation des compétences des employés au travers de leurs CVs commerciaux dans une entreprise qui fonctionne via des appels d'offres sur le marché ? »

Afin de répondre à notre question de départ, nous avons décidé de suivre une **démarche inductive** étant donné que nous étions directement sur le terrain. Cette démarche « *prend appui sur les résultats empiriques pour progressivement élaborer des questions de recherche et faire émerger une problématique* » (Musselin, 2005, p.60). Nous avons donc observé le terrain et récolté des données empiriques via des entretiens pour ensuite les mettre en exergue avec la littérature.

2. Présentation de l'entreprise

A cette étape de notre recherche, nous estimons qu'il est important de décrire notre terrain de recherche pour permettre une meilleure compréhension par la suite. Le groupe NRB est une Société Anonyme Belge du secteur des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) créée en 1987. La société NRB est située à Herstal dans le zoning des Hauts-Sarts en Belgique. En 2021, le groupe NRB est composé de plus de 3200 collaborateurs et dispose d'un chiffre d'affaires consolidé de plus de 500 millions d'euros. L'objectif principal de cette entreprise est de proposer des solutions et des services informatiques, de la conception et l'implémentation à des clients du secteur public et privé. NRB fonctionne par management de projet, c'est-à-dire, qu'elle propose ses services techniques (en dehors des services humains) sous la forme de projet. Depuis sa création, NRB ne cesse de se développer

⁵ Information Technology, c'est-à-dire, les Technologies de l'Information

par l'acquisition d'autres entreprises IT. Dans ce travail, nous allons nous intéresser à une acquisition en particulier ; celle du Groupe Trasys.

En 2015, NRB rachète le Groupe Trasys qui est une entreprise IT offrant des services de consultance et des services de développement applicatif sur mesure aux organisations internationales du marché public. Deux ans après ce rachat, NRB fusionne avec le Groupe Trasys, qui est renommé Trasys International. Le groupe garde sa propre organisation interne et continue à être géré par la même équipe. NRB a décidé de racheter Trasys car il y avait de plus en plus de demandes pour des services de consultance sur le marché. Or, à ce moment-là, NRB avait un service de consultance peu développé. Ce rachat a donc permis à NRB de développer et de diversifier son portefeuille clients et services. En effet, grâce à cette fusion, NRB a obtenu de nouveaux clients au niveau du marché public, à savoir les organisations internationales et elle a pu diversifier ses services de consultance aussi bien en Belgique qu'à l'internationale. De plus, la fusion va amener de nouvelle façon de faire : NRB va désormais fournir la majorité de ses services via des appels d'offres du marché principalement public. A l'heure actuelle, la réponse à ces appels d'offres représente la majorité des activités de NRB.

3. Collecte de données

Pour collecter notre matériau empirique, nous avons décidé d'adopter une démarche qualitative en réalisant des entretiens semi-directifs. Dans un premier temps, nous avons mené des entretiens exploratoires avec un manager qui travaille depuis plus de 20 ans au sein de NRB et qui, de ce fait, connaît bien l'entreprise et ses processus. Ces entretiens nous ont permis d'en apprendre plus sur l'entreprise, le département « Delivery » et le processus de gestion des CVs commerciaux au sein de NRB. Ensuite, nous avons mené des entretiens semi-directifs pour récolter l'opinion du personnel NRB sur ce processus. Nous avons mené quarante entretiens sur une période de quatre semaines. Au vu de la situation sanitaire actuelle (covid-19), nous ne pouvions pas nous rendre physiquement sur le site NRB. De ce fait, les entretiens se sont déroulés en vidéo-conférence via la plateforme Microsoft « Teams ». La durée des entretiens variait entre vingt et nonante minutes et nous avons été autorisées à enregistrer plus de la moitié des entretiens.

Lors de nos entretiens semi-directifs, notre population cible était les collaborateurs NRB d'un département appelé le « Delivery » car ce sont les premiers concernés par la problématique. En effet, les collaborateurs doivent mettre à jour leur CV commercial dans un outil appelé SkillsManager, ils sont donc à la base du processus de gestion des CVs commerciaux. Il était donc important de récolter leurs opinions concernant ce processus. Toutefois, à la suite des informations récoltées lors de notre entretien exploratoire, il nous a semblé important de faire une distinction entre les managers et les employés car le processus de gestion des CVs ne les concerne pas de la même façon. Pour mener à bien ces entretiens, nous avons créé deux guides d'entretien différents en fonction des managers et des employés. Les entretiens avec les employés avaient pour but de récolter leur opinion sur le processus de gestion des

CVs. De ce fait, pour construire le guide d'entretien, nous nous sommes concentrés sur l'utilisation qu'ils en faisaient et leur opinion. En ce qui concerne les entretiens avec les managers, ils étaient centrés sur les éventuels problèmes qu'ils rencontraient lorsque leur équipe ne remplissait pas leur CV. Le guide d'entretien se focalisait donc principalement sur les effets de ce processus sur leur travail. Nous avons réalisé des entretiens avec tous les managers des différentes divisions du « Delivery » à l'exception de six managers qui n'ont pas donné suite à notre demande. Concernant les entretiens des employés, il nous était impossible de les interviewer tous et de ce fait nous avons dû faire un choix. Pour ce faire, lors des entretiens avec les managers, nous avons demandé, s'il était possible de nous fournir les noms des employés favorables mais aussi défavorables à ce processus de gestion des CVs commerciaux dans leur équipe. Au-delà, des collaborateurs du « Delivery », il nous semblait important de réaliser des entretiens avec les autres acteurs concernés par la problématique d'autogestion des CVs. Nous avons donc interviewé les personnes qui gèrent l'outil dans lequel les collaborateurs doivent remplir leur CV afin de mieux comprendre l'outil et de prendre connaissance de son histoire et de son fonctionnement. Ensuite, nous avons réalisé un entretien avec deux Bid Managers⁶. Il s'agit de managers qui doivent utiliser l'outil SkillsManager dans leur travail quotidien. Les interviewer nous a permis de mieux comprendre l'importance d'avoir des CV complets dans l'outil. Pour finir, nous avons réalisé des entretiens avec le département des « Ressources Humaines » pour mieux comprendre leur éventuelle implication dans le processus de gestion des CVs commerciaux et les liaisons qu'il pourrait y avoir entre les systèmes RH et l'outil SkillsManager.

4. Analyse des données

Pour analyser les données récoltées, nous avons dans un premier temps, réécouté les enregistrements des entretiens que nous avons pu enregistrer et résumer leur contenu dans un document Word. Lorsque nous n'avions pas l'enregistrement des entretiens, nous avons relu nos notes et résumé les idées principales à propos du processus de gestion des CVs. Pour garantir l'anonymat, nous avons réalisé un tableau récapitulatif reprenant nom et prénom de l'ensemble des participants, avec le département dans lequel ils travaillent, leur numéro d'entretien et la date de l'entretien dans un document Word, auquel nous sommes les seules à avoir accès. Ainsi, lorsque nous reprenons les dires d'une personne interviewée, nous ne renseignons que le numéro et le département dans lequel les personnes concernées travaillent.

5. Limites à la recherche

Il est important de souligner certaines limites à notre recherche. Premièrement, la crise du covid-19 a impacté nos entretiens. En effet, nous avons dû réaliser nos entretiens à distance, par vidéo-conférence ; ce qui a installé une certaine distance avec les interviewés. Nous avons remarqué que certains n'étaient pas très concentrés pendant l'entretien c'est-à-dire que certains regardaient leur

⁶ Manager en charge de répondre à un appel d'offres

téléphone, d'autres n'étaient pas très attentifs et avaient du mal à rester concentrés lorsque l'entretien durait plus de vingt minutes. Ensuite, il a été difficile d'analyser l'environnement interne et les relations du terrain de recherche car nous n'avons pas eu l'occasion d'y être immergées et nous n'avons pas de contact avec les collaborateurs en dehors des entretiens.

Une autre limite importante à souligner est le fait que nous étions stagiaires dans l'entreprise que nous avons analysée. Ainsi, lors des entretiens, nous avons remarqué que certaines personnes interviewées n'osaient pas exprimer librement leur opinion sur le processus d'autogestion des CVs commerciaux. Beaucoup nous ont demandé si les informations échangées lors des entretiens allaient être diffusées et/ou si tout resterait anonyme.

Ensuite, les résultats empiriques de notre recherche se concentrent uniquement sur les points négatifs du processus et de l'outil qui y est lié et ils se focalisent uniquement sur l'opinion défavorable qu'ont les employés de ce processus. Toutefois, il est important de souligner que certains pensent que le processus et l'outil sont utiles et/ou facile d'utilisations. De plus, nous n'avons pas pu récolter l'opinion de tout le « Delivery » et donc nous avons établi des généralités sur base d'un échantillon de quarante personnes.

Dans cette recherche, nous partons du principe que, pour gagner une offre, l'entreprise cliente prend en compte uniquement la qualité des CVs et les compétences dont dispose NRB. Cependant, il est évident que d'autres facteurs tels que les coûts, le temps, etc. entrent en jeu.

Chapitre III : Résultats empiriques

Nous consacrerons cette troisième partie, à la présentation des données empiriques récoltées au travers des différents entretiens que nous avons menés auprès des employés et des managers du département « Delivery ». Dans un premier temps, il nous semble important d'apporter des explications quant au fonctionnement du département du « Delivery » et au processus d'offres qui s'y réfère afin de permettre une meilleure compréhension de notre problématique : « *Comment garantir l'actualisation des compétences des employés au travers de leurs CVs commerciaux dans une entreprise qui fonctionne via des appels d'offres sur le marché ?* »

1. Présentation des départements

L'entreprise NRB est composée de 5 grandes divisions :

- Finance, Acquisitions & filiales
- Human Resources & Internal Communication
- Delivery
- Sales
- Subsidiaries



Figure 1 : Organigramme de NRB

Dans ce travail, nous allons principalement nous focaliser sur la division « Delivery » et les départements qui le composent. Nous allons aussi brièvement expliquer la collaboration qu'il y a entre la division « Delivery » et la division « Sales ». Ainsi, nous n'allons pas expliquer le fonctionnement des autres départements car ils n'interviennent en rien dans la problématique.

1.1. Le département « Delivery »

Le département « Delivery » a pour mission de mettre des services et/ou des produits de qualité à disposition des clients en respectant les délais et le budget définis par le client. Ces services et/ou produits sont regroupés autour de quatre axes principaux.

Premièrement, le service de consultance. Ce service propose aux clients des consultants experts qui analysent une situation et fournissent des solutions d'amélioration. RB met à disposition de leurs clients trois types de consultants différents. Le consultant business qui a pour mission d'aider le client à développer ses activités en tirant avantage de la transformation digitale. Ensuite, le consultant IT qui accompagne le client dans la transformation de son organisation et des services qu'il fournit et pour finir, les consultants spécialisés en sécurité informatique qui aident à protéger l'ensemble des données confidentielles en ligne. En résumé, nous retrouvons principalement des services de consultances stratégiques avec des experts.

Ensuite, nous retrouvons les services de Managed Staffing. Tout comme la consultance, il s'agit d'un service de mise à disposition de consultants. Néanmoins, à l'inverse des consultants dans le service de consultance, ceux-ci ne conseillent pas l'entreprise cliente. Il s'agit de consultants techniques, c'est-à-dire, qu'ils sont engagés pour réaliser des tâches bien précises. Le but recherché par le client est de combler les trous de main d'œuvre à un moindre coût. NRB offre la possibilité au client de choisir parmi deux types de mise à disposition. Soit, la mise à disposition temporaire, appelé contingente. Elle permet de répondre aux fluctuations des besoins du client comme par exemple, la nécessité d'une compétence rare pour un projet. Ce type de mise à disposition est aussi demandé lorsque le client n'a pas assez de temps pour faire du recrutement. C'est ce qu'on appelle des contrats-cadres. Ce type de mise à disposition est valable lorsque le client a besoin d'un nombre assez important de ressources pour des projets sur du moyen ou long terme.

NRB propose aussi des services logiciels. Cette activité propose plusieurs services au client. Dans un premier temps, la gestion de l'implémentation de nouvelles applications logicielles disponibles sur le marché. Mais aussi, la création et le développement d'applications sur mesure en fonction du besoin du client. Il propose aussi des services de maintenance pour tous les types d'applications.

Pour finir, les services d'infrastructure, de gestion opérationnelle et du Cloud Hybride. Le service d'infrastructure et de gestion opérationnelle fournissent au client la possibilité de gérer et de stocker les composantes de leur infrastructure ; les serveurs, le réseau, les systèmes d'exploitation, ... Quant au Cloud Hybride, il permet au client l'utilisation et l'accès aux services du cloud privé de NRB et aux services des cloud publics regroupés en une seule interface.

Le travail du « Delivery » ne s'arrête pas à la mise en place de ces 4 catégories de services. En effet, le département doit s'assurer du bon fonctionnement de ces services tout au long du processus, c'est-à-dire de la création à l'implémentation du produit/service.

Le département est constitué de plusieurs divisions ; les services lines et les divisions transversales. Les services lines sont des divisions formées en fonction des technologies, des projets et des compétences qui permettent de mettre en place les différents services proposés aux clients. Nous en retrouvons cinq au sein du « Delivery ». Nous allons les décrire brièvement pour permettre une meilleure

compréhension de l'organisation du « Delivery ». Cependant, nous ne rentrerons pas dans les détails car chaque département relève de compétences informatiques spécifiques et complexes.

Premièrement, nous retrouvons le département « Application Service » qui fournit des services de solutions logiciels sur mesure au niveau des logiciels mobiles et agiles. Ce département s'occupe aussi de la mise à disposition de consultants techniques. Deuxièmement, il y a le département « Mainframe Integrated Solution » qui propose les mêmes services que « Application Service » mais uniquement pour un certain type d'ordinateur appelé mainframe. En plus du développement Mainframe, ce département propose aussi de la gestion d'infrastructure Mainframe. Le troisième département, « Distributed Services » fournit les services de Cloud et de gestion d'infrastructure. Il regroupe aussi tous les serveurs distribués en informatique (en dehors du mainframe) et gère ces différents serveurs de façon à ce qu'ils soient disponibles pour les clients. Il n'y a pas de développement de solution dans ce département. Quatrièmement, le département « SAP service » propose des services de SAP⁷, il offre des solutions via la proposition d'un ensemble de logiciels complets. Ce département doit gérer les SAP internes à NRB mais aussi ceux qu'ils proposent aux clients. Pour finir, « Digital Transformation & Innovation » est un département hybride. Dans ce département, nous retrouvons deux types de services. Le premier est un service de consultance. Le deuxième est un service de Recherche et Développement. Ils vont essayer d'imaginer de nouveaux dispositifs et de nouveaux services digitaux.

Application Services	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de solutions logiciels sur mesure • Mise à disposition du personnel
Mainframe Integrated Services	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de solutions Mainframe • Gestion de l'infrastructure Mainframe
Distributed Services	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion du Cloud et de son infrastructure • Gestion des systèmes distribués
SAP Services	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des SAP internes et externes
Digital Innovation & Transformation	<ul style="list-style-type: none"> • Consultance • Recherche et développement

Figure 2: Services proposés par NRB

Au niveau des divisions transversales, il y a deux départements qui servent de fonction support aux services lines ; « Security Services » pour tout ce qui concerne la sécurité autour des services fournis et « Cross Functional Services » qui s'occupe de la gestion de projets. Ensuite, nous retrouvons trois autres départements qui ne font pas office de support. Tout d'abord, il y a deux programmes qui sont des partenariats avec d'autres entreprises ; le « Programme Horizon B » qui est

⁷ SAP est un progiciel de gestion intégrée

un partenariat avec l'entreprise IBM⁸ où le but est de mutualiser certaines compétences entre NRB et IBM et le « Programme CommIT (Ethias) » qui est un programme de gestion de toutes les infrastructures IT de l'entreprise Ethias. Pour finir, nous retrouvons le département « SDA & Project Management » qui est complémentaire aux services lines. Il est composé d'architectes (Solution and Design Architect) qui construisent les demandes des clients. Pour ce faire, ils vont avoir besoin des différents services lines qui vont mettre en place ce qu'ils ont imaginé.

Delivery

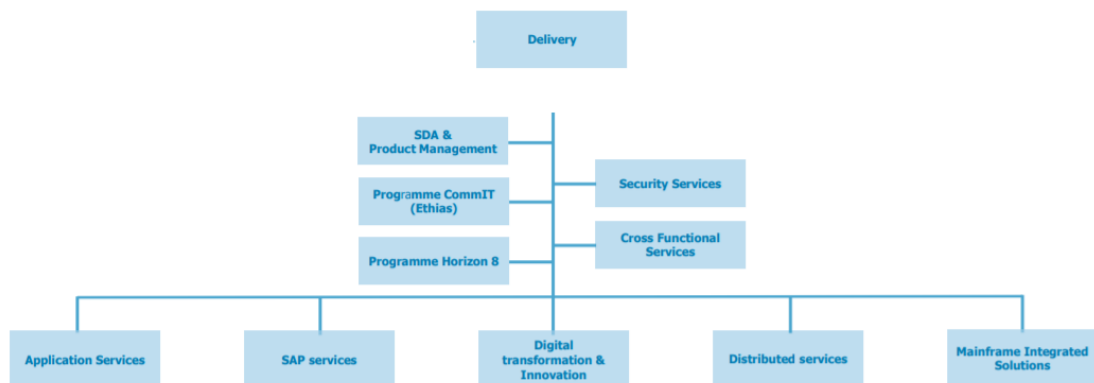


Figure 3 : Organigramme anonymisé de la division du « Delivery »

1.2. La collaboration avec le département « Sales »

Pour comprendre la suite du travail, il est important de spécifier la relation entre la division du « Delivery » et du « Sales » au sein de NRB. Nous n'allons pas nous étendre sur le fonctionnement de la division « Sales » car ce qui importe, c'est la relation de collaboration entre les deux divisions.

Le « Sales » a pour objectif de faire signer des nouveaux contrats à long terme avec des nouveaux clients, mais aussi d'établir une relation pérenne. Ce département est composé de sept divisions et d'une division transversale : « Marketing et Communication Externe ». Chaque division représente un secteur d'activité de NRB à savoir, les institutions européennes et internationales (à travers la division « Trasys International »), le secteur public et social, l'énergie et les utilités publiques, l'industrie, le secteur financier, Ethias et le département commercial. Pour pouvoir établir de nouveaux contrats, le département « Sales » propose aux clients les services (cfr. supra) qui sont principalement fournis par le département « Delivery ». L'entreprise insiste sur la nécessité de la collaboration entre les deux départements pour gagner des contrats avec les clients et réaliser le projet en temps et en heure.

⁸ IBM (International Business Machines Corporation) est une entreprise informatique multinationale.

Pour comprendre cette collaboration, il faut d'abord appréhender le processus de réponse à une offre d'un client. Pour fournir ses services techniques et/ou humains, NRB doit, dans la majorité des cas, passer par un processus d'offres bien spécifique. En effet, depuis le rachat de Trasys (cfr. supra), l'entreprise fonctionne uniquement grâce aux offres qu'elle gagne. En fonction de la demande du client, NRB va fournir soit de la mise à disposition, de la consultance, soit des services sous forme de projets.

1.3. Le processus d'offres

Lors du processus d'offres d'un client que ce soit pour demander un service en termes de personnel (mise à disposition, consultance) ou en termes de projet (logiciels, systèmes d'infrastructure), il existe deux procédures différentes en fonction d'une demande provenant du secteur public ou d'une demande provenant du secteur privé.

Dans le cas d'une offre publique, c'est-à-dire, d'un client du secteur public, il y a des règles et un processus fixés par les lois du marché public qui doivent être respectés. Il s'agit d'un processus en plusieurs étapes. Lorsqu'une institution publique souhaite obtenir un service informatique, elle envoie une offre aux différentes entreprises, dont NRB, qui sont susceptibles d'avoir les compétences nécessaires pour mettre en œuvre le projet/service qu'elle demande. C'est ce qu'on appelle la phase de candidature ou la phase de sélection et c'est à ce moment-là que NRB reçoit donc un appel d'offres.

« Quand tu es sur certains types de projets, les gens, les administrations n'ont pas envie de voir quarante sociétés à travers la Belgique répondre, donc ils sélectionnent des gens qui ont les compétences, l'expérience, la taille aussi [...] »

Entretien 35, Bid Manager

Lors de cette étape, le client établit ce qu'on appelle un cahier des charges, c'est-à-dire, un document qui reprend toutes ses demandes et ses conditions que les entreprises susceptibles de réaliser la demande doivent respecter lors de la réalisation du projet. On y retrouve la durée, le coût, les ressources et compétences nécessaires au projet. Pour répondre à ce cahier des charges, le département des « Sales » va analyser la demande du client en termes de coûts, de faisabilité et de temps. Ensuite, ils vont collaborer avec le « Delivery » pour trouver la solution adéquate à la demande tout en veillant à ce que le budget et le temps soit respecté. Pour ce faire, il va y avoir la création d'une équipe multidisciplinaire composée de personnes issues du département « Sales » et du département « Delivery ». Plus précisément, l'équipe est composée d'un chef de projet issu du « Sales », appelé Bid Manager qui va avoir pour mission de répondre à l'offre du client. Pour y arriver, il doit collaborer avec ce qu'on appelle le SDA⁹, c'est-à-dire, l'architecte qui imagine les améliorations et les demandes des clients. Pour ce faire, le SDA travaille avec des correspondants dans les services lines du « Delivery » concernés par l'offre du client. Le but est de créer une solution technique adéquate aux besoins du client.

⁹ Solution Design Architect

Ensuite, il y a ce qu'on appelle le maître d'ouvrage de l'offre qui a la charge de s'assurer que les demandes et les contraintes du client soient respectées en fonction de ce que propose l'équipe. Enfin, nous retrouvons dans l'équipe d'autres départements tels que le département des « Ressources Humaines », le département des « Finances » et le département de la « Gestion de la Qualité et des Risques ». Ils ont pour but de s'assurer du respect des risques, de la qualité, des aspects juridiques et ils contribuent aux aspects ressources humaines des offres. Une fois que l'équipe a établi un projet pour répondre à l'offre du client, elle doit la faire valider au comité de direction. Après validation, l'équipe présente le projet au client. Si le client accepte le projet, NRB remporte ce qu'on appelle le contrat-cadre¹⁰.

Ensuite, une fois que le contrat-cadre a été signé, l'étape de remise et de préparation de l'offre peut commencer. De nouveau, à ce stade, le « Delivery » et le « Sales » doivent travailler en équipe pour proposer une offre à l'entreprise cliente en fonction des services demandés. Si l'entreprise cliente accepte la proposition de NRB, la phase d'exécution du contrat peut commencer. Dans ce cas, du côté du « Delivery » nous retrouvons, ce qu'on appelle le PSO qui a pour mission de créer une équipe pour implémenter le projet. Nous retrouvons d'autres acteurs qui interviennent pour plusieurs raisons ; le chef de projet est responsable du projet et de la livraison du projet. Il veille à ce que les budgets et les temps de livraisons soient respectés ; le Project Management Office va vérifier le bon déroulement du projet. Du côté du « Sales », il y a l'Engagement Manager qui supervise le travail du chef de projet du « Delivery » ainsi que les membres de l'entité verticale du « Sales » concerné qui soutient le chef de projet en cas de problèmes et l'aide à trouver des solutions. Si le client est satisfait de l'offre de NRB, il signe un contrat de vente.

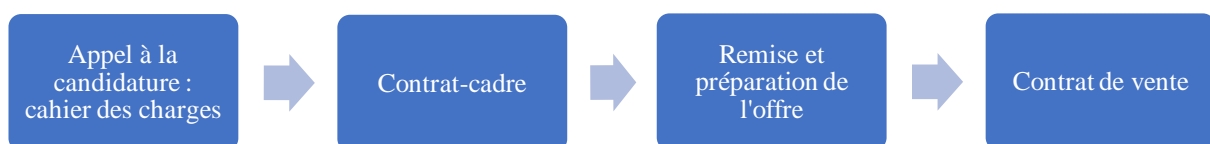


Figure 4: Processus de réponse à un appel d'offres du marché public

Dans le cas d'une offre provenant du marché privé, les entreprises ne sont pas soumises aux mêmes règles que pour le marché public et il n'y a pas de système d'offres. Il n'y a donc ni cahier des charges, ni contrats-cadres. Pour ce type de demande, il s'agit plutôt de démarchage commercial, à savoir que le commercial (le Business Development Manager) va dans les entreprises et leur propose les services de NRB. Si le client demande un service spécifique, les architectes (SDA), membres du « Delivery », vont imaginer des solutions pour répondre aux demandes du client, en collaboration avec les différents départements du « Delivery ». Ensuite, ils proposent un devis et si le client l'accepte, s'en

¹⁰ « Le contrat-cadre désigne l'accord qui a pour objet non la livraison d'une chose ou la prestation d'un service mais la prescription du contenu, des modalités et de la forme des futurs actes juridiques » (Zaki Magdi, 1986, p. 1065).

suit un contrat de vente. Toutefois, il se peut qu'une entreprise du marché privé passe par un cahier des charges et donc par un contrat-cadre, mais ce fonctionnement est moins fréquent.



Figure 5: Processus de réponse à une offre du marché privé

Via ces processus de demandes, nous comprenons rapidement la nécessité de collaborer entre le « Sales » et le « Delivery ». Le « Sales » a besoin du « Delivery » pour répondre à l'offre et le « Delivery » a besoin du « Sales » pour pouvoir fournir des services aux clients. L'un ne saurait pas fonctionner sans l'autre.

1.4. Conclusion

En résumé, NRB fonctionne sur base de services qu'elle délivre aux clients en fonction de leurs demandes. Ainsi que ce soit pour fournir de la mise à disposition, de la consultance ou des services plus techniques, il s'agit du même processus. Pour répondre aux demandes des clients, l'équipe chargée de répondre à la demande du client doit suivre une série d'étapes en fonction du type de demande. Dans le cadre de ce travail, nous allons principalement nous intéresser au type de demande du marché public car c'est à partir de l'appel d'offres des marchés principalement publics, qu'intervient notre problématique. En effet, pour répondre aux demandes des clients et pour tout type de services, il y a la nécessité d'utiliser un outil commercial appelé SkillsManager.

2. SkillsManager

2.1. Présentation de l'outil

Pour pouvoir analyser notre question de départ, il nous semble important d'expliquer le fonctionnement de l'outil dans lequel les collaborateurs NRB doivent compléter leur CV. SkillsManager est un outil commercial qui regroupe les CVs commerciaux de l'ensemble du personnel du groupe NRB. Dans cet outil, on y retrouve trois onglets : la « Page d'Accueil », l'onglet « CV » et l'onglet « Projets ». L'onglet « Page d'Accueil » sert de mode d'emploi. On y retrouve des explications concernant l'utilisation de l'outil. L'onglet « CVs » reprend le résumé de carrière, les compétences linguistiques, le parcours scolaire, les formations et certifications, les expériences et les expertises en termes d'outil. Il reprend également les données personnelles qui sont directement extraites de l'outil « Payroll RH ». Ainsi, dès qu'une personne est inscrite ou désinscrite de l'outil « Payroll RH », son profil est automatiquement supprimé de SkillsManager. Dans cet onglet, on y retrouve majoritairement des champs prédéfinis avec des listes de propositions, mais il y a aussi du texte libre notamment dans le résumé de carrière. L'onglet « Projets », reprend une liste de tous les projets sur lesquels l'employé a travaillé depuis le début de sa carrière. Sur base des informations rentrées dans l'outil, SkillsManager est programmé pour réaliser des calculs automatiques comme par exemple, le nombre d'années

d'expérience. L'application offre la possibilité de faire des recherches aussi bien sur la partie « Projets » que « CVs » et permet aussi d'extraire le CV dans le format souhaité. Lors de la création, l'idée était de se baser sur un processus d'autogestion des CVs, c'est-à-dire, que chaque employé du département NRB doit compléter et mettre à jour lui-même son CV dans la base de données, excepté pour les données personnelles.

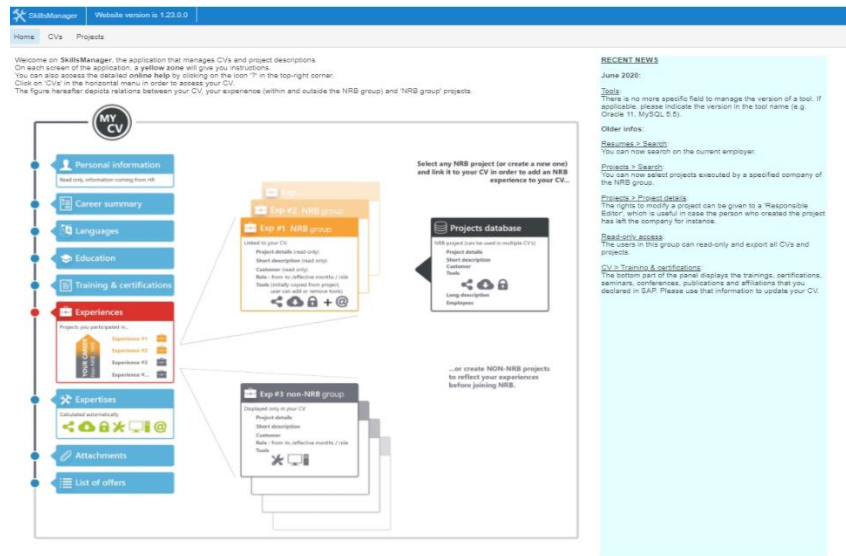


Figure 6: Page d'accueil de SkillsManager

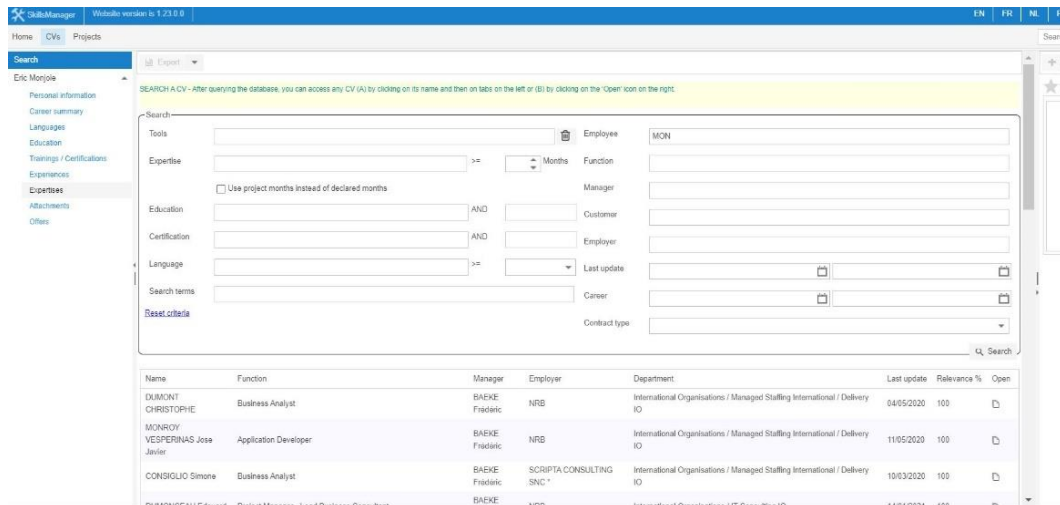


Figure 7: Onglet « CVs » de SkillsManager

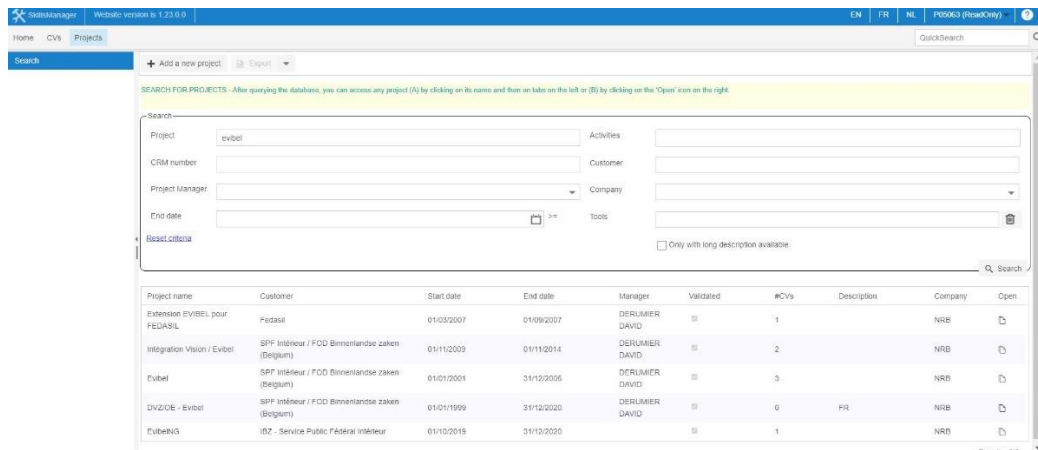


Figure 8: Onglet « Projets » de SkillsManager

Avant la création de cet outil, NRB et Trasys disposaient chacun d'un outil pour regrouper les CVs commerciaux ; « CVNRB » chez NRB et « DBskills » chez Trasys. À la suite du rachat de Trasys, « DBskills » a été implémenté au sein de NRB et a remplacé leur outil maison. Ce changement d'outil au sein de NRB était nécessaire, car « DBskills » manquait d'uniformisation. En effet, l'outil « CVNRB » reprenait les CVs en format Word avec une structure prédéfinie, mais à l'intérieur de chaque section on y retrouvait du texte libre et donc chacun était libre de le remplir comme il lui convenait.

« Presque tout était des champs en texte libre [...], quand on mettait les technologies utilisées, c'était un champ libre où on mettait tout ce qui était utilisé dans le projet et il n'y avait pas spécialement d'uniformisation donc si je faisais mon CV, j'appelais mon projet d'une certaine manière et je le décrivais d'une certaine manière mais mon collègue qui a travaillé sur le même projet pouvait avoir une autre description ou même peut-être un nom de projet différent.

Entretien 31, employé NRB au sein du « Delivery »

Au fil du temps, la nouvelle application « DBskills » devenait de moins en moins structurée et de plus en plus complexe. L'application évoluait en fonction des personnes qui s'en occupaient et chacun l'adaptait comme bon lui semblait, ce qui a fini par déstructurer l'application. Elle était arrivée à un point où il était presque impossible de la gérer et de la maintenir. Il a donc fallu créer un nouvel outil : SkillsManager. Ce nouvel outil a été conçu par une équipe Microsoft sur base des mêmes fonctionnalités que l'ancien outil.

« DBskills était en fin de vie dans le sens où il y avait eu trop de différents développeurs [...], chacun refaisait à sa manière donc c'est devenu une usine à gaz. Le logiciel est devenu trop complexe, trop difficile à maintenir et avec des technologies microsoft mais complexes et avec les initiales pas avec les dernières technologies donc on a décidé de redessiner l'application en s'inspirant des fonctionnalités ».

Entretien 12, Bid Manager et gestionnaire de l'application SkillsManager

2.2. Finalité de l'utilisation de l'outil

SkillsManager est donc un inventaire qui reprend toutes les compétences et les expériences des ressources dont NRB dispose. L'objectif voulu par le département « Sales » et le département du « Delivery » via l'outil SkillsManager est la centralisation de tous les CVs de NRB. Cette centralisation permet de la recherche rapide de CVs du personnel NRB afin de les extraire sous différents formats pour les joindre à une offre dans le but de remporter un contrat-cadre. En effet, comme mentionné supra, lors du processus d'offres sur les marchés publics et parfois pour les marchés privés, NRB doit répondre à un cahier des charges dans lequel le client demande à NRB notamment, de démontrer qu'elle possède les bonnes compétences pour réaliser le projet. Pour ce faire, il leur est demandé de joindre à l'offre, les CVs commerciaux des collaborateurs qui disposent des compétences et de l'expertise adéquate. Lorsque l'on joint les CVs à une offre, ils peuvent avoir deux utilités différentes.

Soit, le CV a pour but de prouver les compétences de NRB et non pas de placer la personne dans l'entreprise cliente. Dans ce cas, on parle de CV vitrine. Autrement dit, ce n'est pas parce qu'on joint le CV d'un employé au cahier des charge, que cet employé va être envoyé en mission. Ce type de CV se retrouve principalement en cas de demande du secteur public lors de la première phase, à savoir, l'appel à candidature.

« Il y a deux variantes. Il y a une variante qu'on appelle les CVs vitrines qui sont vraiment justes : ok montrez nous que vous avez suffisamment de ressources avec telles ou telles qualifications chez vous que pour prendre en charge un projet comme ça »

Entretien 35, Bid Manager

Soit, on parle de CV engageant. Dans ce cas, il faut fournir les CVs de l'équipe/ou du consultant qui va réaliser le projet. Contrairement aux CVs vitrines, il faut donc s'assurer que les collaborateurs concernés soient disponibles pour réaliser le projet ou la mission. Cette variante de CV est moins courante que les CVs vitrines et se retrouve principalement lors de la phase d'exécution de l'offre. Dans les deux cas, les CVs sont identiques, ils ont le même contenu, seule leur utilité est différente. Dans le cadre de ce travail, c'est sur le CV vitrine que nous allons nous focaliser.

	CV vitrine	CV engageant
Finalité	Prouver les compétences de NRB	Montrer les compétences de l'équipe qui va réaliser le projet
Quand ?	Phase de sélection	Phase de l'exécution du contrat
Fréquence	Courant : demandé deux fois sur trois	Plus rare : demandé une fois sur trois

Figure 9: Tableau récapitulatif des différents types de CVs

Qu'il s'agisse d'un CV vitrine ou engageant, le contenu du CV le processus pour joindre les CVs dans l'offre est le même. Le Bid Manager, c'est-à-dire, la personne qui gère la réponse de l'offre, demande aux managers des différents départements du « Delivery » concernés, c'est-à-dire les départements qui sont reliés aux compétences techniques demandées dans le cahier des charges, s'ils disposent des ressources correspondantes aux caractéristiques demandées par le client. Le Bid Manager se tournera vers les managers qui gèrent les divisions nécessaires pour réaliser la demande du client. En résumé, en fonction du type de service demandé, le Bid Manager interpellera le manager correspondant. Ensuite, le manager lui fournit les noms des membres de son équipe et donne son accord pour joindre le CV à l'offre. Le Bid Manager ou un membre de son équipe, va ensuite rechercher les CVs dans SkillsManager et les extrait pour les joindre à la réponse de l'offre du client.

« On demande aux managers de nous donner des noms, d'identifier des personnes que l'on peut positionner, aussi parce que ce sont les gens qui ont le plus de connaissance de leur personnel. Nous, on ne peut pas connaître tout le monde donc quand on nous dit qu'il faut 3 spécialistes en développement agiles [...], on a plutôt le réflexe de demander qu'on nous identifie les noms et ensuite, on va extraire les CVs de Skills »

Entretien 35, Bid manager

Toutefois, il arrive que le client ne demande pas de prouver les compétences de NRB via des CVs vitrines ou des CVs engageants mais NRB doit s'engager sur l'honneur qu'elle dispose de X nombres de ressources compétentes pour réaliser la demande du client. Dans ce cas, le Bid Manager doit faire une recherche de la compétence demandée par le client dans l'outil SkillsManager et regarder combien de ressources dispose de cette compétence.

2.3. Acteurs concernés par l'outil

Les premiers acteurs concernés par l'outil SkillsManager sont les membres du personnel du département du « Delivery » car ils doivent remplir l'outil régulièrement. Autrement dit, ils sont à la source du bon fonctionnement de l'outil. Sans eux, le processus de gestion des CVs commerciaux ne peut fonctionner correctement. Deuxièmement, nous retrouvons deux autres catégories d'acteurs qui sont directement liés à l'outil ; l'équipe du Bid Manager qui a la charge de répondre à une offre et l'équipe du département LMS¹¹ qui doit placer les consultants. L'utilité et l'utilisation de l'outil est la même pour les deux acteurs mais la finalité est différente. L'utilisation commune est l'extraction des CVs commerciaux pour pouvoir potentiellement gagner un contrat-cadre. Cela dit, en ce qui concerne l'équipe du Bid, le but est de réaliser un projet tandis que l'équipe LMS a pour but de placer des consultants. De plus, nous retrouvons trois acteurs qui sont indirectement liés à l'outil ; les managers, le département des « Ressources Humaines » et la hiérarchie. En effet, le Bid Manager doit passer par les

¹¹ Local Managed Staffing

managers pour obtenir les noms des collaborateurs qui pourraient correspondre au profil demandé par le client dans le cahier des charges. Ainsi, l'équipe du Bid Manager n'a plus qu'à extraire les CVs mentionné par le manager. Ensuite, bien que SkillsManager soit un outil commercial, le département des Ressources Humaines y est lié. La gestion de l'outil ne rentre pas dans leur attribution mais ils contribuent au bon fonctionnement de l'outil. En effet, certaines données reprises dans les bases de données RH, appelé « SAP RH », sont extraites automatiquement vers SkillsManager. C'est le cas pour les données personnelles, les formations NRB ainsi que les certifications. Pour finir, en ce qui concerne la hiérarchie, elle est concernée par l'outil mais de loin. Elle n'utilise pas cet outil mais il permet de faciliter la gestion des CVs commerciaux ; ce qui permet de gagner des contrats-cadres et donc d'améliorer les chances de remporter les offres. En remportant les offres, NRB augmente son chiffre d'affaires et peut éventuellement gagner de nouveaux clients.

Acteurs	Rôle/utilisation de l'outil	Intérêts
Personnel du département « Delivery »	Remplir leur CV dans l'outil.	Ils n'ont pas d'intérêts directs sauf pour les consultants.
Le Bid Manager et son équipe en charge de répondre à l'offre	Extraire les données de SkillsManager pour les joindre à une offre.	Répondre et potentiellement gagner des contrats cadres pour réaliser des projets et fournir des services.
Les Managers	Remplir leur CV dans l'outil. Fournir les noms des ressources nécessaires.	Ils n'ont pas d'intérêts directs.
La hiérarchie	Ils n'ont pas de rôle à jouer dans l'utilisation de l'outil.	Gagner des contrats-cadres et donc augmenter les chances de gagner des contrats ce qui permet d'augmenter le chiffre d'affaires.
Le département des « Ressources Humaines »	Extraction des données RH dans l'outil SkillsManager.	Ils n'ont pas d'intérêts directs.

Figure 10 : Tableau récapitulatif des parties prenantes

En résumé, pour fournir un service, NRB doit passer par un processus bien spécifique. Il doit répondre à un cahier des charges en démontrant au client qu'elle dispose des compétences nécessaires pour réaliser le projet demandé. Pour ce faire, elle va joindre les CVs commerciaux des collaborateurs

NRB possédant les compétences requises. Cependant, les collaborateurs NRB ne complètent pas leur CV dans l'outil SkillsManager, ce qui engendre des conséquences négatives sur le processus d'offres.

3. Conséquences liées à la non-complétion

Au travers de nos entretiens avec les managers, nous avons pu constater que les CVs incomplets engendrent des conséquences pour l'équipe en charge de répondre à l'offre mais aussi pour l'entreprise elle-même.

La première conséquence est la perte de temps. Lorsque les CVs ne sont pas complets, la personne en charge de l'offre doit demander au manager de faire compléter les CVs des membres de son équipe concernée. Cependant, pour les raisons mentionnées ci-dessus, la majorité des employés n'est pas réactive à cette demande et elle met du temps avant de renvoyer le CV. Parfois, il faut plusieurs rappels avant que l'employé réponde à la demande.

« On prépare une offre avec vingt-neuf CVs et on a lancé les mails il y a trois semaines et il y en a dix-sept qui ont répondu après trois semaines. Il y en a où on est au troisième rappel »

Entretien 12, Bid Manager et gestionnaire de SkillsManager

Ce manque de réactivité ralentit le travail du Bid Manager, ce qui pose des problèmes parce que NRB est sur un marché concurrentiel qui nécessite une grande réactivité et donc lorsque le Bid Manager est face à une offre de client, il doit pouvoir y répondre rapidement. De plus, courir après les CVs est une perte de temps qui pourrait être économisée et mise à profit pour réaliser d'autres tâches liées à l'offre. Ceci est d'autant plus problématique qu'il est récurrent à chaque nouvelle offre alors qu'il pourrait être évité si les employés complétaient l'outil.

« Ce problème revient à chaque fois, on doit recommencer le travail à chaque fois et [...] donc c'est hyper consommateur et nous sommes dans des marchés qui demandent une réactivité [...]. On a eu 4 grands cahiers des charges où on a dû mettre beaucoup d'énergie et on y est arrivé à chaque fois mais à la dernière minute et quand on regarde c'est tout le travail sur les CVs [...] qui prend du temps, ça nous prend des plombs ».

Entretien 9, manager du département LMS

Ensuite, comme nous le dit un manager, courir après les CVs, ça coûte et tout cela se fait sur le coût de l'offre.

« Pendant l'offre, ils ont dû courir après le personnel pour mettre à jour et vérifier la qualité des CVs. Tout ça se fait sur le coup de l'offre alors que ça devrait être fait proactivement dans chaque département ».

Entretien 12, Bid Manager et gestionnaire de SkillsManager

La deuxième conséquence est la perte de contrats. Il existe deux variantes ; soit la perte de contrats est liée au manque de qualité des CVs (principalement pour les marchés publics), soit elle peut être liée à une sous-représentation des ressources de NRB. Comme mentionné plus haut, lorsque NRB est face à une offre du marché public, l'équipe doit répondre à un cahier des charges pour pouvoir gagner le contrat-cadre. Dans ce cas, NRB est jugé sur un certain nombre de critères, dont la qualité des CVs vitrines.

Il est déjà arrivé que NRB renvoie des CVs de mauvaise qualité aux clients, car la société n'étant pas à jour dans SkillsManager et qu'elle n'a pas eu le temps de le faire. De ce fait, la société NRB a été mal cotée sur ce point-là par les clients et a perdu le contrat. Les propos d'une manager le confirment :

« On a déjà été très très mal coté pour la qualité des CVs. On nous demandait des CVs avec des compétences bien précises, soit la personne n'était pas disponible pour compléter son CV, soit elle n'y arrivait pas donc on a fourni les CVs comme ça aux clients [...]. Il y en a où on a perdu le contrat, [...] et il y en a où ça n'a pas joué mais voilà par chance ».

Entretien 17, Bid Manager dans le département « Sales »

Lorsque NRB ne doit pas fournir les CVs vitrines mais doit s'engager sur l'honneur qu'elle dispose de X ressources compétentes pour réaliser le projet, le Bid Manager va rechercher les informations nécessaires dans SkillsManager. Il fait une recherche dans l'outil en mentionnant la compétence voulue. Ensuite, l'outil liste tous les CVs qui disposent de cette compétence ainsi le Bid Manager n'a plus qu'à regarder combien de CVs il y a au total dans la liste. Cependant, les CVs n'étant pas complets dans SkillsManager, il est impossible d'avoir le nombre exact de ressources. Ce manque de données est pénalisant car il est plus que probable qu'ils disposent de plus de ressources que ce qu'ils ne renseignent dans l'offre.

« Si on me demande : combien vous avez de chefs de projets chez NRB qui disposent de la certification X ? Je vais aller dans Skills, je vais te donner un chiffre mais pour moi il est faux. Alors, on ne va pas passer de 0 à 100 mais il n'est pas représentatif et il est sous-estimé ».

Entretien 9, manager du département LMS

Ce manque de représentativité a joué dans la perte de plusieurs contrats.

« On a reçu hier, un rapport d'attribution d'un marché public que l'on a perdu et clairement quand on perd les explications données par le client [...] c'est : NRB dispose des compétences mais dispose de moins de profils que ses concurrents. Il n'y a pas que cette raison-là mais dans les explications qui sont données, ils disent : NRB n'a pas assez de compétences, ils en ont dix mais les concurrents en ont trente, et nous, on en a peut-être trente aussi mais on ne le sait pas vu que le système n'est pas à jour ».

Entretien 9, manager du département LMS

Il est important de souligner les limites de ces constats. La perte de contrats liée uniquement à la qualité des contrats et à une indication des ressources erronées reste rare. En général, d'autres facteurs interviennent. Cependant, s'il n'y avait pas ces deux problèmes, peut-être que NRB pourrait faire un peu plus la différence. En effet, si NRB avait une meilleure représentation des CVs, NRB « *aurait été mieux positionné au niveau de l'offre et ils auraient peut-être gagné le contrat-cadre [...]* » (Entretien 9, manager du département LMS).

4. Motif de non complétion

Au travers des quarante entretiens menés, nous avons pu appréhender cette problématique et comprendre les raisons pour lesquelles, une partie des employés et des managers du « Delivery » ne complètent pas leur CV sur l'outil SkillsManager.

Premièrement, la raison qui revient le plus souvent est liée aux caractéristiques de l'outil en lui-même. Selon la majorité des répondants, SkillsManager est un outil complexe et non intuitif en tant qu'utilisateur.

« Il y a pleins de soucis avec SkillsManager, d'abord, c'est vraiment infernal à utiliser, ce n'est pas intuitif, c'est super difficile, je ne le comprends pas [...] ».

Entretien 8, manager de la division « Digital Transformation & Innovation »

De plus, plusieurs défauts de l'outil ont été révélés lors des entretiens tels que des problèmes de fonctionnalités, des problèmes techniques et des problèmes liés à la maintenance.

« Ça plante en permanence, dès que je veux faire des sauvegardes ça plante, ou alors il faut encoder une ligne, puis sauvegarder parce que si tu ne sauvegardes pas après une ligne et que tu en codes deux, ça va planter [...]. L'outil n'est vraiment pas userfriendly [...] ».

Entretien 39, employé dans la division « It & Digital Strategy »

« Il y a un problème avec leur CRM, ça ne s'automatise pas [...], les codes projets ne sont pas automatisés et c'est complètement stupide que quelqu'un doive le faire manuellement, on doit passer notre temps à contacter les chefs de projets »

Entretien 8, manager de la division « Digital Transformation & Innovation »

« On doit référencer les projets qui ont été créés par les chefs de projets, il y a un problème avec les technologies associées, on ne les retrouve pas toujours [...]. On ne s'y retrouve pas très bien dans la plateforme, ce n'est pas clair, personne dans l'équipe apprécie ce produit. L'outil n'est pas très intuitif, on n'est pas enchanté d'aller remplir son CV là-dedans, ce n'est pas un plaisir, c'est une corvée ».

Entretien 14, manager dans la division « Integrated Solution »

Ces problèmes compliquent l'utilisation de l'outil, ce qui justifie la raison pour laquelle les collaborateurs ne l'utilisent pas. De plus, l'outil n'est pas toujours adapté aux différentes fonctions présentes dans le département.

« Dans la façon dont SkillsManager est mis en place, nous on ne sait rien faire avec car c'est orienté à cent pour cent au projet manager qui travaille avec des projets et nous c'est du run, nous on n'a pas des projets donc on ne sait pas le remplir comme il le faut ».

Entretien 34, employé dans le « Cross Functional Services »

Deuxièmement, lors de la transition entre CV NRB et SkillsManager, les CVs du personnel NRB déjà encodés dans l'ancien système n'ont pas été transférés vers le nouveau. Autrement dit, les collaborateurs NRB ont dû réécrire l'entièreté de leur CV dans SkillsManager, ce qui prend du temps, d'autant plus lorsqu'on ne connaît pas la nouvelle plateforme. De ce fait, un grand nombre d'employés qui utilisaient « CVNRB » ont décidé de ne pas recommencer le travail déjà accompli auparavant. En effet, au moment du changement d'outil, certaines personnes de NRB qui avaient déjà rentré leur CV dans l'ancien système ont affirmé que *« si les données ne sont pas récupérées, ils ne le feraient pas une deuxième fois »* (Entretien 31, employé dans la division Digital Transformation & Innovation). Ceci explique, en partie, pourquoi certains CVs sont vides. La raison pour laquelle les CVs n'ont pas été transférés est dû au fait que sur l'ancien outil, les CVs étaient écrits en texte libre tandis que sur le nouvel outil, SkillsManager, il s'agit de champs prédéfinis et il fallait donc convertir le texte libre dans les champs correspondants.

« Il y a eu une demande, à un certain moment, d'essayer de faire rentrer les données de l'ancien système dans le nouveau système mais ça a été rejeté soit parce que soit ça coutait trop cher, soit il y avait des incompatibilités entre les données ».

Entretien 31, employé dans la division « Digital Transformation & Innovation »

A l'opposé, les CVs des anciens Trasys ont pu être restaurés et transférés tels quels dans le nouvel outil car les fonctionnalités et l'interface étaient semblables ; *« les données qui existaient dans l'ancien système, ont été reprises dans le nouveau, elles ont été copiées »* (Entretien 30, chef de projet ancien membre de chez Trasys) contrairement à NRB où *« les gens travaillaient sur base de document Word et on n'a pas su transférer les données »* (Entretien 30, employé dans le département « Delivery » et ancien membre de chez Trasys).

Troisièmement, le temps est sans doute une des raisons principales pour lesquelles les collaborateurs sont réticents à l'idée de remplir l'outil. En effet, comme mentionné ci-dessus, SkillsManager est un outil fastidieux, ça prend donc du temps pour compléter son CV et comme le mentionnent la quasi-totalité des répondants, ils n'ont pas de temps à consacrer pour cela.

« Quand mon Manager me le demande, je le fais mais de nouveau c'est une question de temps parce que [...] souvent je gère entre six et huit projets donc je n'ai pas forcément le temps de faire ça ».

Entretien 39, employé dans la division « It & Digital Strategy ».

De plus, le temps qu'ils utilisent pour mettre à jour leur CV est du temps qui pourrait être consacré à d'autres tâches plus importantes et en lien direct avec la fonction de la personne. D'autant plus, que ce temps n'est pas facturable.

« C'est un cout pour mon service alors que je n'ai pas besoin des CVs pour réaliser mes missions, donc je préfère passer du temps sur des activités facturables ».

Entretien 4, manager dans la division « BI& Management »

Au-delà du manque de temps, certains employés ne remplissent pas leur CV parce que personne ne leur a jamais demandé de le faire.

« Je n'utilise pas du tout SkillsManager [...]. Je devrais peut-être l'utiliser, maintenant, on n'a jamais eu de consignes claires de devoir l'utiliser »

Entretien 31, employé dans la division « Digital Transformation & Innovation »

De surcroît, nous avons récolté l'opinion de deux nouveaux managers, arrivés au début de l'année 2021. L'un d'entre eux ne connaissait pas SkillsManager et l'autre nous affirme qu'on ne lui a jamais présenté l'outil et donc ils ne savaient pas qu'il fallait compléter leur CV. Ensuite, certains employés ne remplissent pas leur CV parce qu'ils n'y pensent pas, ils oublient de le faire et il n'y a pas de système de rappel pour leur dire de le faire.

« On peut identifier les CVs vides dans SkillsManager mais il n'y a pas de rappel automatique »

Entretien 12, Bid Manager et gestionnaire de l'application SkillsManager

Quatrièmement, dans les managers et employés interviewés, il y en a beaucoup qui ne savent pas comment utiliser l'outil SkillsManager. D'autant plus que tout le monde n'a pas été formé à l'utilisation de l'outil.

« Je ne le comprends pas en fait, je ne sais pas l'utiliser, il me faudrait une formation pour pouvoir l'utiliser. [...], je n'en ai pas eu et en même temps, je ne comprends pas pourquoi il faudrait suivre une formation pour l'utiliser ».

Entretien 8, manager dans la division « Digital Transformation & Innovation »

Ceci dit, ce n'est pas le cas de tout le monde. Certains ont eu une séance d'explications via des lunch & learn, d'autres nous disent qu'ils ont assisté à une séance d'information dans une salle de conférences et pour finir, il y a ceux qui ont reçu un mode d'emploi par mail. Cependant, malgré ces

formations, beaucoup nous disent qu'ils n'ont pas retenu et qu'ils ne savent quand même pas utiliser l'outil.

Cinquièmement, la réticence des employés à remplir leur CV peut aussi s'expliquer par le manque d'intérêt. En effet, selon certains employés hors consultants, ce n'est pas leur rôle de remplir SkillsManager car ils n'en ont pas besoin pour leur mission. De plus, ils ne tirent aucun intérêt et avantage à compléter leur CV. Au sujet des consultants, ils y voient un intérêt uniquement quand leur mission chez le client vient à son terme.

« En général, lors de la fin d'une mission, c'est un automatisme, on sait qu'on doit être remplacé donc on met à jour notre CV avec la dernière mission exécutée ».

Entretien 40, employé du département « Local Managed Staffing »

Mais de manière générale, lorsqu'ils sont en mission sur du long terme, remplir leur CV sur l'outil n'a aucune utilité. Comme le mentionne une manager qui gère une équipe de consultants chez Ethias, *« les personnes qui sont constamment en mission chez Ethias n'y voient pas l'intérêt car ils restent tout le temps sur la même mission, ils n'en ressentent pas le besoin »* (Entretien 25, Manager dans la division « Mainframe Integrated Solutions »).

Un autre point non négligeable a trait à la peur de certains employés *« que NRB devienne une entreprise de body shopping¹² »* (Entretien 25, manager de la division « Mainframe Integrated Solutions »). Une crainte répandue parmi les collaborateurs consisterait à penser *« qu'en envoyant leur CV, ils soient envoyés à l'autre bout de la Belgique »* (Entretien 21, employé du département des « Ressources Humaines »). Or, comme nous l'avons expliqué plus tôt dans ce travail, les CVs sont des outils commerciaux qui servent à étaler les compétences de l'entreprise et non pas à placer du personnel, sauf si le client demande de fournir des CVs engageants mais dans ce cas, la personne en est informée.

Cette réticence fait naître des processus informels ayant pour but d'éviter l'utilisation de SkillsManager. Comme nous l'informe un Bid Manager pour éviter de perdre trop de temps à courir après les CVs, il extrait le modèle type d'un CV NRB issu de SkillsManager et il l'envoie à la ressource concernée pour qu'elle remplisse directement son CV dans le document Word.

« Il est déjà arrivé qu'on sorte un CV vide de SkillsManager au format Word que l'on envoie à la personne et qu'elle le remplisse directement dans le Word, mais qu'on ait au moins un CV avec le format NRB ».

Entretien 35, Bid Manager

¹² Le bodyshopping est une pratique des entreprises de consultance qui consiste pour une société à recruter des travailleurs IT pour les sous-traiter (Xiang, 2007).

Ceci permet de gagner du temps car c'est plus rapide de compléter les informations dans un document Word plutôt que dans SkillsManager, jugé trop compliqué à utiliser.

« On sort de l'outil parce que si les gens peuvent le faire en une heure dans Word, ils n'ont pas envie d'en passer trois dans Skills ».

Entretien 35, Bid Manager

Via ce processus, les personnes sont plus enclines à remplir leur CV et donc passer par des CVs hors outil facilite le travail du Bid Manager. Ensuite, certains employés ne font plus l'effort d'aller sur SkillsManager pour compléter et envoyer leur CV aux commerciaux. Prenons l'exemple d'une manager de la division « Digital Transformation & Innovation ». Lorsqu'on lui demande son CV, elle l'envoie toujours sous un format autre que celui proposé par SkillsManager. Les commerciaux acceptent le CV sous ce format et le modifie s'il le faut car ils n'ont pas le temps de courir après la bonne version. En effet, comme mentionné ci-dessus, lorsque que les Bid Managers sont face à une demande, ils doivent y répondre dans les plus brefs délais. Ainsi, lorsqu'ils sont dans la rapidité, ils prennent ce que les managers acceptent de leur donner. Certains Bid Managers savent que SkillsManager est fastidieux et donc ils font avec ce qu'on leur donne. De fait, *« à la commission européenne, il y a des gens qui ont bien compris que SkillsManager ce n'était pas possible et ils montrent quand même le CV sous une autre forme »* (Entretien 8, Manager dans la division Digital Transformation & Innovation). Pour finir, une employée nous explique qu'à un moment donné, elle n'était plus affectée à aucune mission et donc son manager lui a demandé d'aider ses collègues à remplir leurs CV sur SkillsManager. Elle devait compléter avec eux leur CV. Mais, bien souvent ses collaborateurs n'avaient pas le temps et lui donnaient leur CV hors SkillsManager. C'est ainsi qu'elle complétait l'outil avec les informations qu'elle avait. Malheureusement, bien que ces processus permettent de gagner du temps et facilitent le travail de tous, ce genre de mécanisme permet seulement d'éviter le problème et non pas de le résoudre.

En résumé, nous remarquons que les motifs pour lesquels les collaborateurs du « Delivery » ne remplissent pas leur CV sont de natures différentes. Certains ont trait aux limites de l'outil en lui-même ; ce sont des motifs plutôt techniques, d'autres sont des motifs plus sociaux tels que la peur du bodyshopping, le manque d'intérêt, d'autres encore sont de nature plus organisationnelle dont notamment, le manque de temps, la transition d'un outil à un autre, le manque d'information. Tous ces facteurs vont pousser certains collaborateurs NRB à utiliser des subterfuges et des alternatives pour contourner l'outil SkillsManager et le processus de gestion des CVs commerciaux.

5. Processus de changement

Plusieurs actions ont déjà été menées lors de l'implémentation de SkillsManager pour que le personnel du « Delivery » complète son CV sur SkillsManager. Le groupe qui a créé SkillsManager a mis en place des séances d'information pour certaines parties du « Delivery » et ils ont instauré un système de coaching. En effet, l'équipe avait formé quelques personnes de NRB pour qu'elles aident et

motivent les collaborateurs à remplir leur CV. Elles avaient une personne responsable de ces coachs. Les collaborateurs NRB qui endossaient ce rôle, le faisaient en plus de leur tâches principales.

« On a essayé d'avoir des coachs, quelqu'un dans chaque team qui a la connaissance de SkillsManager et qui quelque part sait aider en première ligne et motiver son équipe avec l'appui de son chef [...]. On avait mis une personne responsable de coach chez NRB, qui n'a malheureusement pas tenu son rôle, qui n'a pas eu le temps ».

Entretien 12, Bid Manager et gestionnaire de SkillsManager

Malheureusement ce système de formation et de coaching, n'a pas duré longtemps et n'a pas eu d'impact sur le long terme car le système de coaching a commencé à se perdre. De plus, le responsable des coachs n'a pas tenu son rôle par manque de temps et donc il n'y a plus personne pour les gérer en cas de besoin.

L'équipe d'un des gestionnaires de l'outil a également essayé de sensibiliser les chefs de département, les chefs d'équipe.

« On a déjà fait plusieurs formations, on peut aller voir un chef d'équipe, lui expliquer SkillsManager et pourquoi c'est utile de mettre à jour et puis on lui donne un support et ce sont les chefs d'équipes qui doivent être les points de contact dans son équipe [...]. On a été former une équipe et maintenant, on a besoin de leur CV et le gars n'a toujours pas distribué, fait travailler son équipe ».

Entretien 12, Bid Manager et gestionnaire de SkillsManager

Cependant, cette tentative pour fidéliser les chefs de projet NRB à compléter leur CV et leur projet sur l'outil SkillsManager, ne fonctionne pas car il n'y a pas de soutien de la part des managers. Les coachs comprennent les enjeux de ce processus de gestion des CVs commerciaux et accompagnent les collaborateurs mais *« ils n'ont pas le soutien de la hiérarchie, ni des RHs donc ça ne fonctionne pas »* (Entretien 12, Bid Manager et gestionnaire de SkillsManager).

Ensuite, l'équipe créatrice de l'outil SkillsManager a tenté de rendre obligatoire la mise à jour des CVs commerciaux au sein du « Delivery ». Toutefois, ils se sont rapidement rendus compte que ce n'était pas possible car l'outil n'était pas au point, il y avait trop de problèmes, *« le personnel ne savait pas compléter correctement son CV »* (Entretien 25, manager de la division « Mainframe Integrated Solutions »). L'obligation autour de l'actualisation des CVs commerciaux a donc vite été abandonné car *« on ne peut pas obliger les personnes à utiliser un outil qui n'est pas totalement efficace »* (Entretien 16, manager de la division « Mainframe Integrated Solutions »).

Chapitre IV : Analyse et discussion des résultats

Dans cette quatrième partie, nous allons mettre en perspective nos résultats empiriques au travers du cadre théorique que nous avons mobilisé dans le chapitre I : la théorie de la stratégie de Crozier et Friedberg. Nous tenterons d'apporter des éléments de réponse à notre question de recherche :

« Comment garantir l'actualisation des compétences des employés au travers de leurs CVs commerciaux dans une entreprise qui fonctionne par projet via des appels d'offre sur le marché ? »

Pour ce faire, nous allons nous focaliser sur le concept de **zone d'incertitude**, de **relation de pouvoir** et de **stratégie** au travers desquels nous y intégrerons d'autres notions de la théorie telles que la règle du jeu, le relais.

1. Zone d'incertitude et relation de pouvoir

Premièrement, afin de pouvoir analyser notre problématique au travers du concept de **zone d'incertitude** et de **la relation de pouvoir**, il nous semble important de resituer le contexte de la problématique. L'entreprise NRB fonctionne par management de projet et pour pouvoir fournir ses services, elle doit, dans la majorité des cas, répondre à des appels d'offres sur le marché via un cahier des charges qui reprend de nombreuses règles et conditions pour réaliser le projet. L'équipe du Bid Manager, du département « Sales » va s'occuper de gérer la réponse de l'offre. Ainsi, le client établit au travers d'un cahier des charges, des conditions et des règles que le Bid Manager doit respecter pour pouvoir obtenir le contrat. Afin de répondre à ce cahier des charges, le Bid Manager doit travailler en étroite collaboration avec les managers du « Delivery ». Dans ce processus, chacun a un rôle bien défini : les « Sales » vont répondre aux offres des clients en leur proposant des services et le personnel du « Delivery » aura pour mission de les exécuter. Dans ce cas-ci, le Bid Manager va jouer le rôle de relais ; il va faire la jointure entre l'environnement externe et l'organisation interne. Ce rôle consiste à transmettre les demandes et attentes des clients à NRB et vice versa. Pour pouvoir organiser ses échanges et régulariser sa relation avec l'environnement extérieur (le client), le relais (le Bid Manager) établit des règles avec le client. Ces règles peuvent être associées au cahier des charges.

Au travers de ce processus, nous pouvons rapidement constater que l'enjeu du processus d'offres repose sur la participation des employés à mettre à jour leurs compétences dans leurs CVs commerciaux. Par ailleurs, lors de nos entretiens avec les employés et les managers du « Delivery », nous avons rapidement compris qu'il n'y avait pas de règles formelles prévues pour garantir l'actualisation des compétences des collaborateurs lors de réponse à une offre.

« Il n'y a plus d'obligation de remplir son CV dans SkillsManager [...]. Il n'y a pas de procédure, ni de règle qui ont été créées [...] mais peut être que l'on devrait rendre cela obligatoire »

Entretien 12, Bid Manager

Cette absence de règle va être créatrice de ce que Crozier et Freiberg appelle une zone d'incertitude dans laquelle les collaborateurs du « Delivery » vont disposer d'une certaine marge de liberté. Autrement dit, étant donné que l'actualisation des CVs commerciaux n'est pas obligatoire, ils sont libres d'y participer ou non. Ceci nous amène à notre problématique car la majorité décide de ne pas le faire ou de le faire mais le plus tard possible. Les collaborateurs du « Delivery » vont donc tenter de maîtriser cette zone de flou via diverses stratégies (cfr.infra) ; ce qui va leur permettre de disposer d'un **pouvoir informel** par rapport aux équipes du Bid Manager car la maîtrise d'une zone d'incertitude procure du pouvoir (Crozier & Friedberg, 1977). Nous pouvons associer ce pouvoir à la troisième source de pouvoir que confère une zone d'incertitude : le pouvoir lié à la communication et aux flux d'information (Crozier & Friedberg, 1977). Néanmoins, dans ce cas-ci, ce n'est pas la manière dont les individus transmettent les informations qui vont influencer la capacité d'agir d'autrui mais le degré de participation au processus d'actualisation des compétences qui va affecter la façon dont les Bid Managers vont répondre à une offre.

En plus, nous observons une relation de **dépendance** et par conséquent, de **pouvoir** entre l'équipe du Bid Manager et les membres du « Delivery ». En effet, selon la théorie de la stratégie, une relation de pouvoir est une relation où un acteur organisationnel dépend de l'autre pour atteindre ses objectifs personnels au travers d'un objectif commun (Crozier & Friedberg, 1977). Ainsi, les Bid Managers dépendent des employés du « Delivery » pour atteindre leur objectif personnel, c'est-à-dire, la réponse à un cahier des charges au travers de l'objectif commun qui, dans ce cas-ci, est l'obtention d'un nouveau contrat et par conséquent d'un nouveau client. Cette dépendance confère du pouvoir aux membres du « Delivery ». Par ailleurs, plus l'acteur organisationnel est capable de refuser ce que les autres lui demandent, plus il aura du pouvoir (Crozier et Friedberg). Dans ce cas, l'employé du « Delivery » dispose d'un pouvoir informel car il est libre de refuser ou d'accepter de compléter son CV sur la demande des « Sales ». Son comportement est imprévisible pour le Bid Manager. Dès lors, selon la théorie de Crozier et Friedberg, lorsqu'un acteur dépend d'un autre pour remplir ses objectifs, cela crée une source de tension car lorsqu'un acteur organisationnel dépend d'un autre, ça donne la possibilité à l'autre de le ralentir. L'absence d'actualisation des compétences va ralentir la réponse de l'offre car les Bid Manager doivent courir après les CVs ; ce qui va générer des tensions entre l'équipe du Bid Manager et les employés concernés. Lors de nos entretiens, nous avons pu facilement constater le ras-le-bol des Bid Managers à ce niveau-là. Ils doivent « *tout le temps leur demander de remplir leur CV, c'est pénible* » (Entretien 12, Bid Manager).

En conclusion, le processus d'actualisation des compétences n'est pas formalisé, ce qui crée une zone d'incertitude que les collaborateurs du « Delivery » vont tenter de maîtriser. Grâce à cette maîtrise, ils disposent d'un pouvoir informel sur l'équipe du Bid Manager, qui ne pourrait pas faire son travail convenablement, c'est-à-dire, répondre à une offre en temps et en heure et avec la qualité requise.

2. Les stratégies des acteurs

Selon Crozier et Friedberg (1977), un membre d'une organisation participera à l'actualisation de ses compétences dans son CV commercial dans le système RH uniquement s'il a des raisons stratégiques de le faire et s'il en tire des avantages. Autrement dit, pour qu'un individu participe à l'actualisation de ses compétences dans son CV commercial, il faut que son objectif personnel puisse se réaliser au travers de la poursuite de l'objectif commun. Dans le cas de l'actualisation des compétences, les employés du « Delivery » ne poursuivent aucun objectif personnel, contrairement aux équipes du Bid Manager. En effet, lorsque nous analysons les différentes raisons pour lesquelles le personnel du « Delivery » décide de ne pas compléter ses compétences dans son CV commercial, nous retrouvons des motifs sociaux et organisationnels. Premièrement, les collaborateurs du « Delivery » affirment ne pas comprendre l'intérêt de devoir le faire. Il s'agit pour eux d'un processus contraignant et d'une perte de temps. La théorie de l'acteur stratégique confirme que si l'acteur ne retire pas d'avantages à ce qu'on lui demande, il ne le fera pas. S'ils n'ont rien à gagner, ils ne participeront pas au processus d'actualisation de leurs compétences. Dans le cas d'un CV vitrine, la participation du collaborateur au processus d'actualisation des CVs commerciaux permettra de répondre à un cahier des charges mais cela n'apporte rien au collaborateur qui a donné son CV à titre d'exemple. A l'inverse, dans le cas d'une offre avec CV engageant, le collaborateur fournira plus facilement son CV car l'objectif est de lui attribuer une mission. En effet, nos entretiens nous confirment que les consultants sont plus enclins à compléter leur CV car au travers de la poursuite de l'objectif commun, ils y retrouvent un avantage.

« Lorsqu'on était en fin de mission, on nous rappelait de remplir nos CVs pour pouvoir nous placer sur une autre mission [...], on le faisait plus facilement car c'était dans notre intérêt »

Entretien 40, consultante technique du département LMS

Dans cette logique, nous pouvons dire que les employés disposent d'une rationalité limitée dite instrumentale car ils raisonnent en fonction de leurs intérêts personnels.

Pour compléter notre analyse, nous allons mobiliser la littérature de l'employee self-service selon laquelle les managers délèguent à leur collaborateurs la gestion de leurs propres données RH. En d'autres termes, l'employee self-service a pour but d'impliquer les employés en les rendant plus actifs dans le processus de leurs données personnelles. Cette autogestion se fait au travers d'un outil, d'une technologie ESS¹³ et elle a pour spécificité la liberté des employés de choisir leur implication dans la participation ou non (Marler, Fisher & Ke, 2009). Nous pouvons rapidement faire le lien avec notre problématique et l'outil SkillsManager. En effet, NRB attend des collaborateurs qu'ils actualisent leurs compétences de manière récurrente mais n'ayant pas de règles formelles, nous pouvons considérer

¹³ Employee self-service

qu'ils peuvent en partie décider de ne pas le faire. Selon la littérature de l'ESS, nous constatons que les employés ne vont pas participer à la gestion de leur donnée personnelle pour plusieurs raisons (Marler, Fisher & Ke, 2009). Premièrement, cette gestion ne rentre pas dans leur fonction ni dans leur tâche quotidienne, donc, ils peuvent être moins enclins à participer à ce processus (Brown, 2003 ; Marler et Dulebohn, 2005 comme cité dans Marler, Fisher & Ke, 2009). Tel est le cas pour les collaborateurs NRB ; cela ne rentre pas dans leur attribution. Ils doivent faire cela en plus de leur travail quotidien. Deuxièmement, cette théorie introduit comme facteur la facilité d'utilisation de l'outil : si l'individu perçoit la technologie ESS facile d'utilisation et utile, alors, il sera plus motivé à l'utiliser (Taylor & Todd, 1995 comme cité dans Marler, Fisher & Ke, 2009). Dans notre cas, les collaborateurs NRB perçoivent le processus utile mais l'outil est trop compliqué, ce qui les démotive à participer au processus d'actualisation de leurs compétences dans SkillsManager.

Dans cette analyse, il nous semble important d'intégrer le concept de changement au regard de la théorie de l'acteur stratégique car, c'est à partir d'un changement que la problématique d'actualisation des CVs s'est créée. Selon cette théorie, une entreprise est en perpétuelle changement car l'environnement autour d'elle change et les rapports sociaux internes à l'entreprise évoluent. NRB a subi des changements à la suite de nouvelles relations avec son environnement externe. En effet, NRB a créé des relations avec un nouveau type de clientèle : les marchés publics. Cette relation a engendré la création d'une nouvelle façon de faire notamment la réponse à des cahiers de charges pour un appel d'offres. C'est à partir de là, que le processus d'actualisation des CVs émerge ; ce qui crée une zone de flou. Les acteurs organisationnels doivent, donc, se réajuster face à cette zone et essayer de trouver leur autonomie. Ils doivent faire face à de nouveaux modes de jeux avec de nouvelles **règles du jeu**, de nouvelles pratiques et de nouvelles façons de faire.

Auparavant, le processus d'actualisation se faisait dans une moindre mesure car NRB avait ses propres clients et elle ne devait pas répondre à des appels d'offres sur le marché pour vendre ses services. A ce moment-là, seule une partie des collaborateurs du « Delivery » devait mettre à jour ses compétences dans un document Word prédéfini (« CVNRB ») mais ça ne concernait pas tout le « Delivery ». Une fois le passage vers SkillsManager, nous constatons une sorte de résistance de la part des collaborateurs du « Delivery ». Premièrement, il n'y avait pas, auparavant, ce fonctionnement par offre et donc il n'y avait pas cette zone de flou propre à la réponse à une offre et à l'actualisation des CVs. Ainsi, certains collaborateurs sont passés d'une situation où ils n'avaient rien à faire à une situation défavorable, où ils doivent participer au processus d'actualisation des CVs. En ce qui concerne les employés qui devaient déjà remplir leur CV avant l'arrivée des marchés publics, nous constatons qu'ils sont plus résistants à cette actualisation car avant la fusion avec Trasy, ce processus leur était moins défavorable et plus facile à utiliser. En effet, avec ce changement, les collaborateurs ont moins à y gagner et donc émettent plus de résistance face à ce processus. Celui-ci est contraignant. L'outil utilisé est fastidieux et demande du temps. En résumé, ils doivent participer à l'actualisation de

leurs compétences, or ils n'en tirent aucun avantage mais que des contraintes (en dehors des consultants).

« SkillsManager n'est vraiment pas userfriendly »

Entretien 39, employé du département IT & Digital Strategy

« Lors du passage de « CVNRB » à SkillsManager, on n'a pas su garder les CVs qui étaient déjà dedans donc on leur a demandé de le remplir à nouveau dans Skills [...], je sais que beaucoup ne l'ont pas fait car ça impliquait de faire le travail deux fois »

Entretien 3, Manager RH

« Ça demande trop de temps, il y a deux jours j'ai essayé de remplir mon CV [...], il m'a fallu une demi-journée et encore je n'ai pas fini »

Entretien 33, employé du département IT & Digital Strategy

Ainsi, les acteurs qui doivent participer à l'actualisation de leurs compétences estiment qu'ils sortent perdants de ce changement. Ils vont donc résister au changement et au processus d'actualisation de leurs compétences. Pour ce faire, ils vont mettre en place plusieurs stratégies de contournement (cfr.infra).

Du point de vue des Bid Manager, nous pouvons dire que ce changement leur est également contraignant car ils doivent sans cesse courir après les collaborateurs pour que ceux-ci mettent à jour leur CV ; ce qui ralentit leur travail. Avant, ils fonctionnaient très peu de cette façon et ils n'étaient pas obligés de démontrer les compétences des collaborateurs. C'est seulement depuis le rachat de Trasy que ce processus est devenu courant. Les Bid Managers passent d'une utilisation peu fréquente et contraignante à une utilisation courante et plus contraignante. Néanmoins même si le processus est handicapant, ils estiment qu'il est utile dans leur travail et que ça leur facilite la tâche. De ce fait, les Bid Managers sont favorables à ce changement et à cette nouvelle façon de faire car les avantages qu'ils y retrouvent sont plus importants que les inconvénients.

En définitive, les acteurs organisationnels seront plus davantage impliqués dans l'actualisation de leurs compétences s'ils y retrouvent un intérêt et plus particulièrement si les avantages qu'ils en tirent sont supérieurs aux contraintes et inconvénients.

Ensuite, la théorie de la stratégie met en évidence les différentes stratégies que les acteurs organisationnels peuvent mettre en place pour conserver leur pouvoir. Dans le cadre de NRB, nous retrouvons différents acteurs qui ont recours à diverses stratégies dans cette problématique d'actualisation des compétences.

Premièrement, nous allons nous focaliser sur les acteurs centraux de la problématique ; le personnel de la division du « Delivery ». Face à cette problématique d'actualisation des compétences, le personnel du « Delivery » va adopter un comportement que Michel et Crozier désigne comme défensif, c'est-à-dire, qu'il va essayer d'éviter les contraintes pour tenter de conserver sa marge de liberté et donc garder la possibilité de ne pas compléter son CV. Dans ce cas-ci, le personnel ne cherche pas à obtenir plus de liberté. De plus, il va mettre en place plusieurs stratégies de retrait afin de s'impliquer au minimum dans le processus d'actualisation des compétences. Durant nos entretiens, nous avons décelé quatre stratégies. Soit, il va essayer d'éviter la demande des Bid Managers en ce qui concerne l'actualisation des CVs en ignorant les demandes, soit il va remplir ses compétences dans les CVs mais en y notant un minimum d'informations, soit il va actualiser ses compétences mais le plus tard possible, soit il va envoyer son CV en dehors de l'outil RH, sous un autre format. Au travers de ces stratégies, il joue de son pouvoir informel.

De leur côté, les Bid Managers ont deux possibilités ; soit ils adoptent un comportement offensif, soit défensif. Dans un premier temps, face aux différentes stratégies que les collaborateurs du « Delivery » mettent en place pour ne pas actualiser leur CV, les Bid Managers vont se tourner vers les managers des collaborateurs concernés. Ils vont insister auprès d'eux pour qu'ils récoltent les CVs nécessaires. Dans ce cas, nous pouvons parler d'une stratégie offensive car via l'intermédiaire des managers, ils essaient de faire pression sur les employés. Toutefois, la majorité du temps, les Bid Managers savent que c'est peine perdue de demander la participation de certains collaborateurs. De ce fait, ils vont se résigner et ils vont mettre en place des alternatives. Si après plusieurs rappels, le collaborateur n'a toujours pas actualisé son CV, les Bid Managers vont essayer de se tourner vers quelqu'un d'autre. Dans d'autres cas, ils vont envoyer au collaborateur concerné un CV sous un format Word, ce qui en général, encourage la personne à remplir le CV plus facilement. Ainsi, ils doivent simplement remplir manuellement les informations sans devoir passer par la plateforme. Pour finir et en cas de dernier recours, les Bid Managers se contentent de ce qu'ils ont, c'est-à-dire, des CVs non mis à jour ou incomplets.

Nous constatons que les Bid Managers n'ont pas de stratégies offensives efficaces qui leur permettent de contrebalancer la participation. Ils peuvent juste insister auprès des managers en espérant que ceux-ci les soutiennent et poussent le collaborateur à participer. Malheureusement, ce n'est pas suffisant. Ils n'arrivent pas à maîtriser la zone d'incertitude et ils sont dans une position de perdant. Ils vont donc essayer de limiter leur perte en maintenant leur stratégie car ils ne disposent d'aucune ressource pour inverser la tendance.

Concernant les managers, la majorité ne sont pas impliqués dans le processus d'actualisation des CVs commerciaux. Premièrement, ils sont censés y participer mais étant donné qu'ils sont managers, les Bid Managers ne leur demandent jamais une copie de leur CV et ne voient pas l'intérêt

de le faire. Compléter leur CV ne leur apporte rien et n'apporte rien aux Bid Managers. S'ils doivent remplir leur CV, c'est plus à titre d'exemple pour leur équipe. De plus, lorsque le Bid Manager a besoin d'un CV, il demande aux managers de faire passer le message à leur équipe. Toutefois, nous constatons que la majorité ne le fait pas, ou alors, elle le fait mais dans une moindre mesure. Elle se contente de le signaler sans pour autant les convaincre de l'importance du processus d'actualisation des compétences. Nous pouvons donc dire que les managers adoptent une stratégie de retrait.

En résumé, chaque acteur stratégique va mettre en place des stratégies en fonction des avantages qu'il y retrouve et des contraintes auxquelles il doit faire face.

3. Approfondissement

Au travers de nos hypothèses, nous pouvons déjà émettre certaines conclusions. Toutefois, il nous semble intéressant de compléter notre analyse avec une théorie complémentaire : la théorie de **sensemaking** et du **sensegiving** de Weick.

La théorie du **sensemaking** étudie la façon dont les individus font sens dans un contexte organisationnel ambigu et la façon dont ils créent leur réalité via la communication et l'information (Maurel, 2010). En effet, dans cette théorie, la communication et l'information sont des éléments primordiaux qui permettent de créer du sens. En d'autres termes, lorsqu'un individu communique avec un autre sur une situation précise, cela permet de créer une compréhension commune de cette situation (Gioia & Chittipedi, 1991). Toutefois, lorsque les acteurs organisationnels sont face à une incertitude, il y a une absence de sens qui va provoquer du stress et de la tension entre les acteurs (Weick, 1979 comme cité dans Maurel, 2010). Dans le cas de NRB, nous remarquons qu'il y a une absence de communication autour du processus d'actualisation des compétences et de l'outil SkillsManager. Ainsi, ils ne sont pas compris de la même façon pour tous. Premièrement, certains collaborateurs NRB aussi bien des managers que des employés, se méprennent sur l'utilité du processus, ils pensent que le but est de les placer chez des nouveaux clients. Or, l'objectif premier est de pouvoir démontrer les compétences dont dispose NRB, en montrant aux clients, les CVs types comprenant les compétences nécessaires pour la réalisation du projet demandé. Cette mauvaise interprétation est dû à un manque de communication. De plus, comme nous l'avons mentionné supra, nous retrouvons d'autres problèmes de communication qui peuvent expliquer le manque de participation du personnel du « Delivery » à l'actualisation de leur compétence. Certains ne savent pas qu'ils doivent compléter leur CV dans SkillsManager parce que personne ne leur a jamais dit de le faire et d'autres ne savent pas comment l'utiliser car ils n'ont jamais eu de séance d'explication ou de formation.

En complément au concept de sensemaking, nous mobiliserons la notion de **sensegiving** qui représente le sens que les individus donnent à la réalité (Desgourdes & Leroy, 2019). Autrement dit, l'individu va volontairement essayer de modifier et former les interprétations qu'ont les autres d'une situation particulière (Rondeux & Pichault, 2011). De plus, cette théorie insiste sur le rôle essentiel du

manager. Celui-ci doit diffuser le sens qu'il donne à une situation (sensegiving), à une pratique, à un outil, etc. dans le but de le légitimer aux yeux des collaborateurs. Il va donc devoir essayer d'aplanir les divergences et les contradictions face à la situation afin de valoriser l'unité et une compréhension commune (Gioia & Chittipedi, 1991). Au sein de NRB, le manager doit essayer de créer une vision commune du dispositif d'actualisation des compétences et de l'outil. Toutefois, nous observons que ce n'est pas le cas pour tous. En dehors du fait que certains se méprennent sur le sens de SkillsManager, certains estiment que ce n'est pas à leur équipe de compléter l'outil, « *ce n'est pas à nous de le faire [...] je ne comprends pas pourquoi ce n'est pas les RH qui s'occupent de gérer cela* » (Entretien 2, Manager Mordern workplace solution & services). D'autres n'y voient pas l'utilité pour leur équipe et estiment que l'outil n'est pas adapté à leur fonction « *l'outil n'est pas fait pour des personnes infrastructures, je comprends que pour certaines fonctions, c'est nécessaire [...] mais pas pour nous* » (Entretien 26, Manager Cloud Infrastructure). Par conséquent, ils ne valorisent pas le processus d'actualisation des compétences auprès de leur équipe. Néanmoins, il est important de faire remarquer que certains managers sont impliqués dans le processus et tentent de le promouvoir à leur équipe, notamment en leur rappelant de remplir leur CV régulièrement et en essayant de faire valoir l'importance de ce processus notamment lors des évaluations annuelles.

Dans le cas de notre terrain de recherche, ce sont surtout les gestionnaires de l'outil SkillsManager qui ont tenté de créer un sens commun autour du processus d'actualisation des CVs, notamment via le système de coaching et les séances d'informations. Ceci rejoint la théorie de l'acteur stratégique de Crozier et Friedberg qui stipule que les acteurs doivent impérativement être formés autour de nouveaux processus et outils pour qu'ils puissent être impliqués dedans. Toutefois, malgré ces diverses tentatives, nous constatons au travers des dires des collaborateurs NRB, que cela n'a pas fonctionné. En effet, il y a encore un manque de compréhension autour de l'outil et du processus. L'échec des formations peut s'expliquer par le fait que elles n'ont pas perduré dans le temps (cfr.supra) et que par conséquent, tout le monde n'a pas reçu de formation.

Au regard de cette théorie, nous constatons qu'il co-existe une multitude d'interprétations de l'outil SkillsManager et de la mise à jour des CVs ainsi qu'un manque de soutien des managers. Ceci permet d'expliquer pourquoi il y a un manque de participation à l'actualisation des compétences dans les CVs commerciaux.

Conclusion

Au terme de notre recherche menée au sein de l'entreprise informatique NRB, nous pouvons tenter d'amener des éléments de réponse à notre question de recherche qui est « *Comment garantir l'actualisation des compétences des employés au travers de leurs CVs commerciaux dans une entreprise qui fonctionne par projet via des appels d'offres sur le marché ?* »

Au travers de la théorie de l'acteur stratégique de Crozier et Friedberg, nous avons vu que les collaborateurs du « Delivery » disposaient d'un pouvoir informel par rapport au Bid Manager car sans eux, les Bid Managers ne peuvent pas répondre à une offre. Les membres du « Delivery » jouent du pouvoir informel dont ils disposent pour contourner le processus d'actualisation des compétences car ils sont réticents à l'idée d'y participer. Cette résistance provient du fait qu'ils n'y retrouvent pas d'intérêts personnels (ils n'ont rien à y gagner), que du contraire. Ainsi pour garantir leur participation, il faut pouvoir les motiver au travers d'avantages personnels car la poursuite de l'objectif commun, à savoir gagner des contrats, n'est pas suffisant pour les encourager à participer à ce processus. Pour faire simple, tant que les membres du « Delivery » ne retireront aucun bénéfice personnel au processus, ils ne participeront pas. Les Bid Managers pourraient mettre en place des stratégies pour tenter de convaincre le personnel du « Delivery » à mettre à jour leur compétence dans SkillsManager. Toutefois, nous constatons qu'ils ne disposent d'aucune ressource pour le faire. De manière générale, nous pouvons affirmer que tant que les acteurs organisationnels ne tirent aucuns avantages à participer au processus d'actualisation de leur compétence, ils ne le feront pas.

Ensuite, la théorie de l'employee self-service, nous a démontré que l'outil est un élément à prendre en compte dans ce processus d'actualisation. En effet, SkillsManager est un outil fastidieux à utiliser, ce qui rend la participation des collaborateurs plus compliqué. Notre analyse et nos entretiens, ont prouvé que si l'outil était plus simple d'utilisation, les collaborateurs seraient probablement plus enclins à participer au processus. En effet, l'outil était auparavant plus simple et moins contraignant, les employés étaient plus motivés à remplir leurs compétences dedans. Autrement dit, pour assurer la participation des employés dans le processus, il faut avant tout et surtout utiliser un outil simple et *userfriendly*.

Troisièmement, selon Weick et sa théorie du sensemaking et du sensegiving (1979), pour que les collaborateurs mettent à jour leurs compétences, il faut impérativement obtenir le soutien des managers. Ceux-ci doivent mettre en place des pratiques de sensegiving afin de diffuser un sens commun autour du processus d'actualisation des compétences et encourager leur équipe à y participer. De plus, il faut pouvoir les former et créer un apprentissage collectif autour de celui-ci afin qu'ils puissent se sentir mieux impliqués dans le processus.

Avant de conclure, nous aimerions mettre en lumière une nouvelle piste d'approfondissement dont nous n'avons pas eu l'occasion de traiter dans ce travail. Comme nous l'avons mentionné supra,

la problématique d'actualisation des CVs commerciaux provient notamment du fait qu'aucune règle ne contrôle ce processus, ce qui génère des zones de flou que les employés du « Delivery » tentent de maîtriser. Mais une question se pose : que se passerait-il si ce processus était rendu obligatoire sous peine de sanction ? Il serait intéressant d'approfondir ce caractère obligatoire et cette notion de sanction dans notre problématique au travers de futures recherches. Peut-être que ce caractère obligatoire permettrait une meilleure participation au processus ? Nous pouvons déjà émettre quelques réflexions à ce propos. Premièrement, comme Crozier et Friedberg (1977) le démontre, la règle ne peut pas tout prévoir. Nous pouvons donc supposer que malgré la règle, il y aura toujours des zones d'incertitude que des acteurs organisationnels tenteront de maîtriser. De plus, la littérature nous montre deux issues différentes quant à l'utilisation de la sanction. Certaines recherches démontrent que sanctionner les personnes et/ou les menacer de sanction ne ferait qu'empirer la chose (Pink, 2011), tandis que d'autres estiment que c'est le seul moyen pour arriver à ses fins (Maugeri, 2013).

Pour conclure notre travail, nous souhaitons apporter un regard réflexif et une auto-critique de notre travail. Etant donné que nous avons réalisé notre mémoire sur notre sujet de stage, il n'a pas toujours été facile d'arriver à distinguer les deux. En effet, le sujet était identique mais les approches différentes et faire la distinction entre les deux a été un exercice difficile. De plus, nous avons eu des difficultés à envisager la problématique avec un regard neutre et distant sachant que nous étions sur le terrain.

Bibliographie

Alquier, A-M., Soliveres, H., Tignol, M-H. (2012). Aide à la décision pour réponse à appel d'offres et management du Système Information. *Journal of Decision Systems*, 8(1), 101-122.

<https://doi.org/10.1080/12460125.1999.10511758>

Botero J., Beler, C., Noyes, D. (2013). Maitrise des risques dans le processus de réponse à appel d'offres. *QUALITA2013*.

Bouvier-Patron, P. (2013). La dimension stratégique du cahier des charges dans la relation client-fournisseur. *Recherches en Sciences de Gestion*, 2(2), 21-42. <https://doi.org/10.3917/resg.095.0021>

Crozier, M., Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système* (1992). Editions du Seuil.

Desgourdes, C., Leroy, D. (2019). Mesure d'influence du sensegiving sur l'engagement au travail des salariés en période de changement organisationnel. *XXVIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique*.

Dion, S. (1982). Pouvoir et conflits dans l'organisation : Grandeur et limites du modèle de Michel Crozier. *Canadian Journal of Political Science / Revue Canadienne De Science Politique*, 15(1), 85-101.

Dion, S. (1993). Erhard Friedberg et l'analyse stratégique. *Revue Française De Science Politique*, 43(6), 994-1008.

Everaere, C. (2014). La mise à disposition des salariés sous-traitants chez les donneurs d'ordres : une source de malaise professionnel?. *Recherches en Sciences de Gestion*, 4(4), 113-140. <https://doi.org/10.3917/resg.103.0113>

Friedberg, E. (1988). *L'analyse sociologique des organisations*. L'harmattan.

Gilles, G. (2011). Qu'est-ce que le management de projet ?. *Informations sociales*, 5(5), 72-80. <https://doi.org/10.3917/inso.167.0072>

Gioia, D., Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*.

Grundstein, M. (2001). La capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue. *1er colloque du groupe de travail de Gestion des Compétences et des Connaissances en Génie Industriel*.

Goyon, M., Dahlem, F., Guy, B. (2017). *ASLC 2016 Quatrièmes ateliers sur la contradiction* (Edition 2017). *Presses de l'école des Mines*.

- Langer, N., Slaughter, S., Mukhopadhyay, T. (2008). *Projet Manager's Skills and Project Success in IT Outsourcing. ICIS 2008 Proceedings.*
- Marler, J., Fisher, S., Ke, W. (2009). Employee self-service technology acceptance: a comparison of pre-implementation and post-implementation relationships. *Personnel Psychology*, 62(2), 327-358.
- Martin, D. (2021). L'analyse stratégique en perspective. Retour sur la sociologie des organisations de Michel Crozier. *Revue européenne des sciences sociales*, 50(2), 93-114.
<https://doi.org/10.4000/ress.2255>
- Maugeri, S. (2013). *Théorie de la motivation au travail*. (2^e éd.). Dunod.
- Maurel, D. (2010). Sense-making : un modèle de construction de la réalité et d'appréhension de l'information par les individus et les groupes. *Etudes de communication*, 31-46.
- Musselin, C. (2005). Sociologie de l'action organisée et analyse des politiques publiques : deux approches pour un même objet ?. *Revue française de science politique*, 1(1), 51-71. <https://doi.org/10.3917/rfsp.551.0051>
- Pink, D. (2011). *Drive. The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.
- Retour, D. (2005). Le DRH de demain face au dossier compétences. *Management & Avenir*, 2(2), 187-200. <https://doi.org/10.3917/mav.004.0187>
- Rondeux, G., Pichault, F. (2011). Managers en quête de sens : l'identité organisationnelle comme boussole ? *XXIIe Congrès de l'AGRH*.
- Wadhwa, V., Ravindran, R. (2007). Vendor selection in outsourcing. *Computers & Operations Research*, (34)12, 3725-3737.
- Xiang, B. (2007). *Global « Body Shopping ». An Indian Labor System in the Information Technology Industry*. Princeton University Press.
- Zaki Magdi S. (1986). Le formalisme conventionnel : illustration de la notion de contrat-cadre. *Revue internationale de droit comparé*. 38(4), 1043-1096.

Annexes

Annexe I : Tableau récapitulatif des entretiens

Fonction	Date	Manager ou employé	Numéro d'entretien
PMO/PSO	16/2	Manager	1
Teams & Sharepoint & Development Modern workplace solution & services	16/2	Manager	2
People Development	16/2	Manager	3
BI&Management Digital transformation and innovation	17/2	Manager	4
Back up Cloud infrastructure Distributed service	17/2	Manager	5
Modern Workspace Solutions & Services (Distributed services) + Collaboration	18/2	Manager	6
Middleware & Web (Cloud applications management Distributed Services)	18/2	Manager	7
Artificial Intelligence Solutions (Digital Transformation & Innovation)	18/2	Manager	8
LMS	18/2 7/4	Manager	9 41
Resource manager LMS	18/2	Manager	10
Digital transformation and innovation	22/2	Manager	11
Sales IO	22/2	Manager	12
Sales IO	22/2	Manager	12
Integrated solution	22/2	Manager	14
Workplace deploy (Moderne Workspace solutions&services)	23/2	Manager	15
Delivery Mainframe Integrated Solutions Core Business Services	23/2 4/3	Manager	16
Bid Management & Sales Support Sales Commercial back-office	24/2	Manager	17
Service Delivery Management Cross functional Services	24/2	Manager	18
Workplace Solutions & virtualisation Modern Workspace Solutions & Services Distributed Services	25/2	Manager	19
Distributed Services et Cloud application management	25/2	Manager	20
HR BP et Talent Acquisition & mobility	25/2	Manager	21
It and Digital Strategy Digital Transformation	1/3	Manager	22

DB Cloud applications managemen Distributed Services	1/3	Manager	23
Technical Cloud transformation services Cloud infrastructure Distributed services	2/3	Manager	24
Mainframe Integrated Solutions Core Business Services	4/3	Manager	25
Microsoft systems Cloud infrastructure		Manager	26
Workplace deploy (Moderne Workspace solutions&services)	24/2	Employé	27
Workplace deploy (Moderne Workspace solutions&services)	24/2	Employé	28
Chef de projet dans le cross functional services	25/2	Employé	29
Consultante dans le département SAP	2/3	Employé	30
Digital Transformation & Innovation	3/3	Employé	31
Consultante technique LMS	3/3	Employé	32
Digital Transformation & Innovation	4/3	Employé	33
Corss functional services	8/3	Employé	34
Sales commercial back-office	8/3	Employé	35
Technicien	8/3	Employé	36
Cross functional services service Delivery manager	9/3	Employé	37
SAP services	9/3	Employé	38
Digital transformation It & Digital Strategy	9/3	Employé	39
Consultante technique LMS	10/3	Employé	40

Annexe II : Guides d'entretien

Pour le département des « Ressources Humaines » :

- Présentation du projet
- Information sur la personne interviewée
- Rapport avec le programme et leurs tâches ?
- Est-ce qu'ils en parlent aux employés ? Comment ils le présentent ? Obligatoire ou non ?
- Rappel ?
- Qui gère la mise à jour de l'onglet : données personnelles ?
- Qui inscrit les formations/ certifications ?

Pour les employés :

- Présentation du projet
- Fonction et rôle
- Utilisation de SkillsManager
- Avis sur le programme ? Utile + conception ?
- Est-ce qu'on leur en parle ? Manager, RH ? Si oui pour quelle occasion ? Obligatoire ou non ?
- Rappel par mail ?
- Suggestions d'amélioration
- Problèmes rencontrés suite à la non complétion de leur CV ?
- Mise à jour du CV sur un autre outil : LinkedIn ou autre ?

Pour les managers :

- Utilisation de SkillsManager en tant qu'utilisateur
- Utilisation de SkillsManager de leur équipe
- Utilisation de SkillsManager dans leur travail
- Valeur ajoutée de SkillsManager
- Avis vis-à-vis de SkillsManager
- Ancien programme + transition
- Explication/formation à SM
- Problèmes suites à la non mise à jour

Pour les gestionnaires de SkillsManager :

- Historique de SM
- Création de l'outil + le fonctionnement
- Transition avec l'ancien système
- Qui encode les données ? Pourquoi pas un flux automatique ?
- Vérification des données ?
- Quid en cas d'erreur/de fausse information ?
- Tentative pour améliorer SkillsManager ?

Pour les Bid Managers :

- Utilisation de SkillsManager dans leur travail quotidien
- Fonctionnement d'une offre privée et publique
- Réponse à un cahier des charges

- Problèmes rencontrés suite à la non actualisation des compétences
- Avis à propos de SkillsManager : Avantages/inconvénients
- Quid avant Skills ?