

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

COMPÉTENCES DES PROFESSIONNELS EN RESSOURCES HUMAINES :
UNE ANALYSE CONFIGURATIONNELLE DES EXIGENCES PUBLIÉES
DANS LES OFFRES D'EMPLOI AU QUÉBEC

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

MARIE LÉOPOLDINE ST-PAUL

JUIN 2019

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je tiens avant tout à remercier mon directeur de recherche, professeur Placide Poba-Nzaou pour son soutien, sa présence constante. Grâce à ses conseils en tant que directeur de recherche, j'ai pu mener à bien cette formidable aventure semée d'embûches qu'est le mémoire.

Je remercie également ma petite sœur Sabine, mon cousin Wither pour leurs soutiens et encouragements sans cesse renouvelés.

Un remerciement spécial à mon conjoint Laurent Hervey pour sa patience infallible, merci mon amour pour tous les sacrifices que tu as faits afin que ce projet puisse se concrétiser. J'ai aussi une pensée particulière pour mes enfants Léo-Paul et Xavier.

Je souhaite remercier le personnel administratif de l'Université du Québec à Montréal qui a contribué à la réalisation de cette recherche, sans oublier monsieur Raymond Laliberté pour son important support. Un grand merci également aux professeurs qui ont accepté d'évaluer ce mémoire : je leur souhaite une bonne lecture.

Enfin, je ne saurais clore ce chapitre sans une pensée pour mon papa, mon mentor Pierre-André St-Paul, qui nous a quittés durant ce processus, après un long combat contre le cancer.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	vii
RÉSUMÉ	viii
CHAPITRE I INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE	1
1.1 Les sources de la problématique.....	3
1.1.1 Importance de la GRH comme levier pour valoriser le capital humain.....	4
1.1.1.1 Croissance du secteur des services dans l'activité économique	4
1.1.1.2 Croissance de la popularité de la notation extra-financière	5
1.2 Nécessité d'adapter la GRH au contexte de l'économie numérique	8
1.2.1 Croissance de l'utilisation des TI en GRH.....	8
1.2.2 Importance des compétences TI pour les PRH : afin de tirer profit des investissements en TI.....	9
1.3 La justification du thème de recherche.....	10
1.3.1 Pertinence sociale.....	10
1.3.2 Pertinence scientifique	13
1.4 Les objectifs de recherche	14
CHAPITRE II LE CONTEXTE THÉORIQUE.....	16
2.1 Définition des variables clés (offre d'emploi, rôle).....	18
2.2 Compétences TI et RH	19
2.3 Les théories applicables à notre analyse.....	30
2.3.1 La théorie de la signalisation	31
2.3.2 Théorie de la configuration	32
CHAPITRE III LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE	34
3.1 Le type et l'orientation de la recherche	35

3.1.1	Le type de recherche	35
3.1.2	L'orientation de la recherche	38
3.2	Le paradigme, la stratégie et la méthode de recherche.....	39
3.2.1	Le paradigme de recherche	39
3.2.2	La justification de la stratégie, de la méthode et du devis de recherche	44
3.2.2.1	La stratégie de recherche	44
3.2.2.2	Méthode de recherche	47
3.2.2.3	Le devis de recherche	48
3.3	Mise en œuvre de la stratégie de recherche	50
3.3.1	L'échantillonnage et la collecte des données	51
3.3.1.1	Définition de l'unité d'analyse	51
3.3.2	L'échantillonnage et la collecte des données	53
3.3.3	L'analyse des données	55
3.3.4	L'analyse des facteurs : faisceaux ou grappes de compétences.....	58
3.3.5	L'analyse de classification.....	60
3.4	Les considérations éthiques.....	67
CHAPITRE IV PRÉSENTATION DES RÉSULTATS		68
4.1	Caractéristiques de l'organisation et de l'emploi	68
4.2	Les rôles et compétences les plus fréquemment demandés par les organisations.....	69
4.3	Caractérisation des organisations en fonction des compétences RH et TI requises	72
CHAPITRE V DISCUSSION ET CONCLUSION		77
5.1	La discussion	77
5.2	La conclusion.....	81
5.2.1	Les contributions pour la recherche	82
5.2.2	Les contributions pour la pratique	83
5.2.3	Les limites et avenues futures de recherche.....	84
5.2.3.1	Les limites de l'étude	84
5.2.3.2	Les avenues futures de recherche	86
ANNEXE Schéma des compétences des CRHA et CRIA.....		88
BIBLIOGRAPHIE		92

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Contribution du secteur des biens et services au PIB (Québec) pour la période de 1984-2013	5
1.2 Importance de la crédibilité et la reconnaissance de la démarche RSE.....	7
1.3 Dix meilleures initiatives en technologiques RH (2017-2018)	9
1.4 Qui fournit les services de mise en œuvre ?	10
2.1 Cadre conceptuel	17
3.1 Dendrogramme avec la méthode de Ward.....	62
3.2 Illustration de la solution à trois configurations	65
3.3 Critères de validité en recherches quantitatives.....	65

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
2.1 Compétences RH pour les professionnels en RH	20
2.2 Compétences TI pour les professionnels en ressources humaines	25
2.3 Comparaison des compétences RH et TI avec la grille CRHA	26
3.1 Les différences présumées entre positivisme et interprétativiste par Jorgen Sandberg	41
3.2 Définitions des devis.....	49
3.3 Caractéristiques des organisations.....	55
3.4 Caractéristiques de l'emploi	57
3.5 Résultats de l'analyse factorielle	59
4.1 Les compétences en TI demandées par les organisations pour le recrutement de professionnels en ressources humaines pour chaque catégorie (nombre de cas).....	70
4.2 Les compétences en RH les plus demandées par les organisations pour le recrutement de professionnels en ressources humaines pour chaque catégorie (nombre de cas).....	71
4.3 Cluster à trois groupes	72
4.4 Profils de combinaison des compétences TI avec les compétences RH.....	74
4.5 Influence des caractéristiques organisationnelles sur les variables de configuration (Valeurs du χ^2)	76

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

CIRANO	Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations
CRHA	Conseillers en ressources humaines agréés du Québec
GRH	Gestion des ressources humaines
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
PIB	Produit intérieur brut
PRH	Professionnel en ressources humaines
RH	Ressources humaines
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
SHRM	Society for Human Resource Management
SI	Système d'information
SIGRH	Système d'information en gestion des ressources humaines
TI	Technologies de l'information
UQAM	Université du Québec à Montréal

RÉSUMÉ

Les compétences représentent l'un des facteurs clés permettant aux organisations de rester compétitives (Prahalad et Hamel, 1990). Ainsi, les organisations cherchent de plus en plus à attirer et recruter des employés compétents. Selon l'enquête annuelle de Morneau Shepell (2017) sur les tendances en ressources humaines en 2018, 69 % des employeurs au Québec ont comme priorité d'attirer et de fidéliser des employés possédant de bonnes compétences au sein de leurs organisations, dans le but d'améliorer leur productivité. De plus, au fil du temps, diverses formes de technologie ont été introduites dans les organisations et les professionnels RH contribuent de plus en plus aux activités associées à leur implémentation, leur intégration et leur mise en œuvre (Harris et Spencer, 2017). Toutefois, si la littérature est de plus en plus « prolifique » en écrits sur les compétences (Zoutene, 2013, p. 15), peu de recherches ont été menées sur la façon dont les compétences TI peuvent se combiner aux compétences RH pour former des groupes ou grappes de compétences interconnectées pour des PRH (Poba-Nzaou *et al.*, 2018, p. 1).

Cette étude est une analyse configurationnelle des exigences publiées dans les offres d'emploi au Québec. Son cadre conceptuel est basé sur deux théories reconnues : la théorie de la signalisation et la théorie configurationnelle.

Cette étude caractérise les compétences actuelles en TI et en RH que les organisations signalent lorsqu'elles recrutent pour des postes de professionnels des ressources humaines. Le premier objectif de cette étude est d'identifier les compétences en TI et RH dont les organisations au Québec recherchent réellement pour des postes de professionnels des ressources humaines et de révéler comment ces compétences se combinent pour former des groupes de compétences. Le deuxième objectif est de caractériser ces compétences afin de découvrir des groupes ou profils typiques d'organisations (en fonction des compétences informatiques et ressources humaines requises). Enfin, le troisième et dernier objectif consiste à déterminer si ces compétences recherchées sont influencées par les caractéristiques propres aux organisations, ou plutôt par les caractéristiques des postes à combler.

La stratégie de recherche mise en œuvre dans cette étude est une stratégie en deux étapes : une analyse de contenu des données qualitatives combinée à une analyse de classification de données binaires. Le devis de recherche choisi est un devis descriptif tandis que la méthode de recherche adoptée est basée sur les techniques et procédures de la méthode d'enquêtes sur des cas. Pour atteindre nos objectifs de recherche, une analyse de contenu de 102 offres d'emploi en ligne de postes de professionnels des ressources humaines, pour la période de 2016 à 2017, est d'abord menée. À l'aide de

l'analyse factorielle, cinq ensembles de compétences sont dévoilés : technologie, gestion stratégique, relation travail, dotation et gestion administrative. Une approche d'analyse de cluster associant des algorithmes hiérarchiques et non hiérarchiques est ensuite appliquée, suivie d'une analyse discriminante. L'étude met au jour trois groupes d'organisations de recrutement fortement séparés, en fonction des compétences en TI et en RH requises pour les postes de professionnels des RH. Les grappes sont étiquetées en fonction de leurs compétences dominantes requises : 1) les promoteurs de la stratégie (19 %); 2) les promoteurs de la technologie (29 %); et 3) les promoteurs administratifs (52 %).

Cette présente étude constitue en soi une contribution théorique du fait de la rareté des études portant sur les compétences en RH, utilisant une approche configurationnelle. L'utilisation d'une telle approche, axée sur les données, représente un complément à la recherche déductive et hypothétique. D'un point de vue théorique, cette étude fournit également un cadre pour mieux comprendre le recrutement des professionnels des ressources humaines au Québec. Ce cadre peut non seulement guider les organisations qui recrutent, les candidats qui recherchent des postes de professionnels des RH, mais aussi l'ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec, les enseignants et les universités. De plus, l'analyse de cette étude permettrait également aux entreprises de sites Web à vocation générale au Québec de mieux soutenir leurs clients en ce qui concerne la définition des caractéristiques des organisations et des postes de travail.

Mots clés : professionnels en ressources humaines, compétences en technologie de l'information (TI) et ressources humaines (RH), analyse de contenu, analyse par grappes, annonces d'emploi, théorie de la signalisation.

CHAPITRE I

INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE

Depuis les années 1990, l'économie mondiale a connu des bouleversements considérables, tant dans son « fonctionnement conjoncturel que dans son organisation structurelle » (Lafay *et al.*, 2014, p. 29). L'instabilité de ce contexte est à l'origine de nouveaux défis et de nouveaux besoins au sein des entreprises. « Elles cherchent de plus en plus à se concentrer sur les technologies et les marchés qu'elles sont le mieux à même de comprendre et sur lesquelles l'adéquation avec leur expertise est la plus forte » (Johnson *et al.*, 2002, p. 358). Dans ces conditions, elles doivent avoir en leur possession « comme avantage concurrentiel des ressources rares difficiles à imiter et substituer leur permettant de combler leur besoin accru de compétitivité et de création de valeur » (Barney, 1991).

Ainsi, l'intégration de la dimension des ressources humaines, dans la stratégie de l'organisation, devient une « nécessité reconnue, car les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation » (Peretti, 2018, p. 1). D'où l'importance pour les organisations d'avoir une stratégie de gestion axée sur le développement humain et social qui soit cohérente avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale (Peretti, 2018, p. 1), car oui la responsabilité sociale et éthique (RSE) apparaît désormais comme l'expression de « l'infléchissement d'une logique trop financière, une part croissante d'éléments non financiers entre désormais en ligne de compte pour définir la valeur d'une entreprise et son positionnement concurrentiel » (Cadin *et al.*, 2012). Les actifs « immatériels » recouvrent dorénavant « le capital humain, l'innovation, les marques, la réputation, les systèmes organisationnels, le relationnel durable avec les

clients, les fournisseurs et les parties prenantes » (Andrieux, 2011, p. 4). Selon Andrieux (2011, p. 4) :

Le capital humain serait à son tour la capacité de l'entreprise à créer et à pérenniser de la valeur par sa force d'attractivité des compétences et des talents ciblés pour sa stratégie et sa capacité à les fidéliser, la qualité de son pouvoir managérial, son potentiel de créativité afin de développer des produits et/ou des services répondant à l'attente de ses clients.

À cet égard, la fonction des ressources humaines se voit assujettie à des pressions croissantes en termes d'efficience et d'efficacité pour soutenir les objectifs stratégiques des organisations (Wahyudi et Park, 2014, cités dans Poba-Nzaou *et al.*, 2018, p. 2). Selon Dery *et al.* (2013),

L'émergence d'outils informatiques de plus en plus sophistiqués tels que les systèmes d'entreprise et les médias sociaux (Poba-Nzaou, Lemieux, Beaupré et Uwizeyemungu, 2016) sont à l'avenir utilisés comme des moyens de transformation permettant aux professionnels des ressources humaines d'améliorer leur contribution au rendement organisationnel.

Dans un contexte professionnel où la contribution à la valeur ajoutée est essentielle à la pérennité des organisations (Le Louarn, 2008) et où la technologie crée de la demande pour de nouveaux emplois nécessitant des compétences plus « étendues » (comme des spécialistes des données) (Dejoux et Léon, 2018, p. 22), il semble pertinent d'étudier les compétences requises pour les professionnels des ressources humaines. De plus, plusieurs travaux attestent que :

Les compétences sont parmi les facteurs clés de compétitivité de l'organisation, et partant une condition même de sa pérennité ou de son développement. Plusieurs travaux en témoignent (Hoskisson *et al.*, 1999; Amit et Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Grant, 1991; Prahalad et Hamel, 1990). (Zoutene, 2013, p. 15)

Ainsi, afin de bien saisir les compétences requises en matière de RH, il convient de se munir d'une définition claire de la compétence. Elle se définit comme étant

une capacité mesurable requise pour une performance efficace. Une compétence peut être constituée de connaissance, d'une compétence ou d'une capacité unique, d'une caractéristique personnelle ou d'un groupe de deux ou plusieurs de ces attributs. (Marrelli *et al.*, 2005, p. 534)

Pour Morin (2006), les compétences sont définies comme étant une

configuration d'attributs psychologiques et d'attributs de nature comportementale qui sont associés à la fois à une performance supérieure dans le cadre de l'emploi et au succès organisationnel. Ces multiples attributs observables incluent notamment les connaissances, traits, motivations intrinsèques, aptitudes et attitudes.

Notre recherche vise à étudier les compétences requises pour les professionnels œuvrant dans le domaine des ressources humaines au Québec. Les prochaines sections de ce mémoire précisent la problématique. Nous discuterons d'abord des sources de la problématique. Ensuite, nous justifierons la pertinence de notre thème de recherche avant de terminer par une formulation des objectifs et des questions de recherche.

1.1 Les sources de la problématique

Dans cette partie, nous présentons les sources de la problématique en deux volets. L'importance de la gestion des ressources (GRH) comme levier pour valoriser le capital humain en tant que premier volet et la nécessité d'adapter la GRH au contexte de l'économie numérique actuel, comme second volet.

La problématique consiste essentiellement en la sélection et la mise en ordre par le chercheur et selon ses perspectives propres des éléments qui composeront le territoire de questionnement auquel s'adressera la recherche. (Bouchard, 2000, p. 3)

1.1.1 Importance de la GRH comme levier pour valoriser le capital humain

1.1.1.1 Croissance du secteur des services dans l'activité économique

Selon certains économistes, l'économie des pays industrialisés est dominée maintenant par les activités de services et les services où les entreprises à forte intensité de connaissances sont considérées comme un « sous-ensemble » de l'économie globale des services (Anderson et Corley, 2003, cités dans Stone *et al.*, 2015, p. 140). Une économie de service peut être définie comme « un système basé sur l'achat et la vente de services ou la fourniture de quelque chose pour d'autres » (Oxford Dictionary, 2014, cité dans Stone *et al.*, 2015, p. 140). D'une façon plus précise, nous allons appréhender l'importance du secteur des services sous trois aspects : le produit intérieur brut (PIB), la croissance de la productivité dans le secteur et la proportion des exportations et importations.

Selon les données du site Web *Le Québec économique* du centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO, 2018), le secteur des services financiers, immobiliers, professionnels et administratifs a connu une augmentation constante au Québec, de 1984 à 2013, pour atteindre 26,5 % du PIB, en fin de période de 2013, comparativement au secteur des biens (fabrications, construction et services publics) qui affichait plutôt un taux de 2,4 % (Figure 1.1).

Selon les données d'Affaires mondiales Canada (2013), les exportations transfrontières de services ont totalisé 83,3 milliards de dollars en 2012, ce qui représente environ 15,3 % des exportations totales de biens et de services du Canada. La même année, le Canada a aussi importé pour 107,8 milliards de dollars de services.

Selon les données du rapport *Productivité et prospérité au Québec*, le Québec a connu une augmentation de 15 198 \$ par habitant, entre 1981 et 2015, pour la productivité du travail (Deslauriers *et al.*, 2017). Cette augmentation peut s'expliquer

comme suit : 82 % (12 511 \$ sur un total de 15 198 \$ par habitant) de l'augmentation a été générée par l'accroissement de la productivité du travail¹.

Autrement dit, 82 % de la croissance du niveau de vie a été conçue par l'amélioration de l'efficacité avec laquelle le Québec génère de la richesse. 40 % (6 128 \$ sur un total de 15 198 \$ par habitant) de l'augmentation a été produite par l'accroissement du taux d'emploi, c'est donc dire que 40 % de l'augmentation du niveau de vie est attribuable à une plus grande participation au marché du travail.

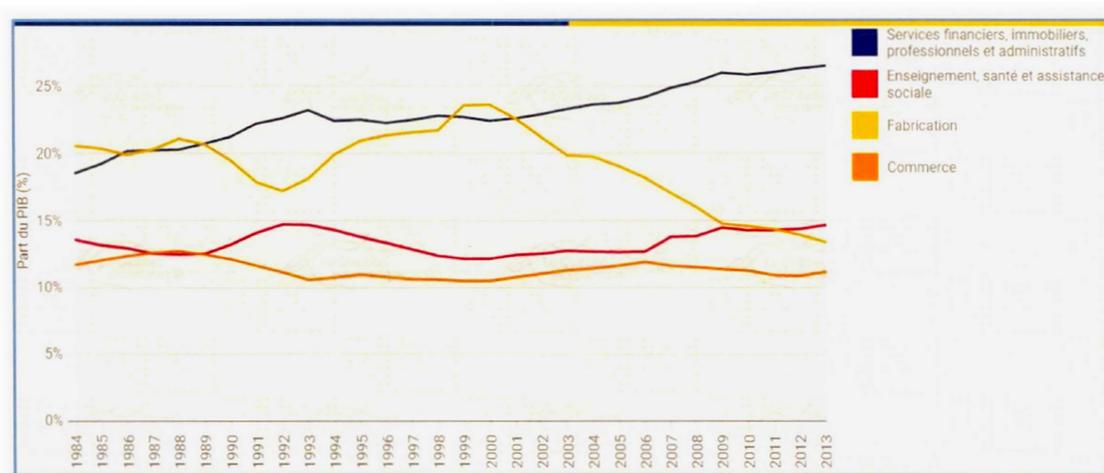


Figure 1.1 Contribution du secteur des biens et services au PIB (Québec) pour la période de 1984-2013. Source : CIRANO (2018).

1.1.1.2 Croissance de la popularité de la notation extra-financière

Au sein de l'industrie de l'information financière, s'est étendue ces dix dernières années une nouvelle industrie de traitement de l'information à destination des investisseurs : celle de l'information extra-financière (Alberola et Giamporcaro-

¹ - La productivité du travail mesure la richesse créée en moyenne par heure travaillée;
 - L'intensité du travail évalue le nombre moyen d'heures travaillées par emploi;
 - Le taux d'emploi la proportion de la population qui détient un emploi.

Saunière, 2006). Toujours selon ces auteurs, cette nouvelle forme d'industrie a été particulièrement supportée par des acteurs spécialisés : les organismes d'analyse et de notation extra-financières. L'agence de notation extra-financière se définit ainsi comme « une entité qui analyse, évalue et présente des données liées à l'investissement socialement responsable » (RSE Pro - Information sur la Responsabilité sociale et environnementale pour une entreprise durable, 2012). Bowen (1953) propose une définition de la responsabilité sociale nous permettant de mettre en lumière « ses fondements normatifs ».

Selon cet auteur,

la responsabilité sociale de l'entreprise renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser la politique, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et valeurs qui sont considérés comme désirables dans notre société. (Bowen, 1953)

En d'autres termes, l'entreprise doit être en mesure d'harmoniser ses comportements éthiques avec les valeurs dominantes de la société (Gond et Igalens, 2012, p. 63-64).

Selon les résultats d'une enquête menée par la Commission Finance Durable de Paris Europlace, en date du 20 janvier 2015, qui s'intitule *Attentes et pratiques des acteurs de la Place de Paris en matière d'ISR (Investissement Socialement Responsable) et de RSE (Responsabilité Sociale/Sociétale des Entreprises)*, pour 30 entreprises sur 32, la reconnaissance de leur entreprise en matière de RSE auprès des investisseurs individuels, des actionnaires ou d'autres parties prenantes est essentielle. Et parmi les principaux éléments évoqués pour mesurer cette crédibilité, figurent les notations extra-financières réalisées par des agences externes (Figure 1.2).

Selon une autre étude réalisée par Lavaud et Verronneau (2017, p. 61), Forum Mondial pour le Développement des PME (Groupe de Montréal) préconise un standard commun des caractéristiques, des impacts financiers et extra-financiers des

projets pour toutes les PME souhaitant bénéficier de financements « verts », auprès des établissements bancaires.

D'après le rapport de l'institut de recherche en économie contemporaine (IREC), publié en octobre 2017, « les actifs et les investissements de l'investissement responsable au Québec ont progressé rapidement passant de 11,1 G\$ à 14 G\$, soit une hausse de 26 % [...] entre 2013 et 2016 » (p. 5).

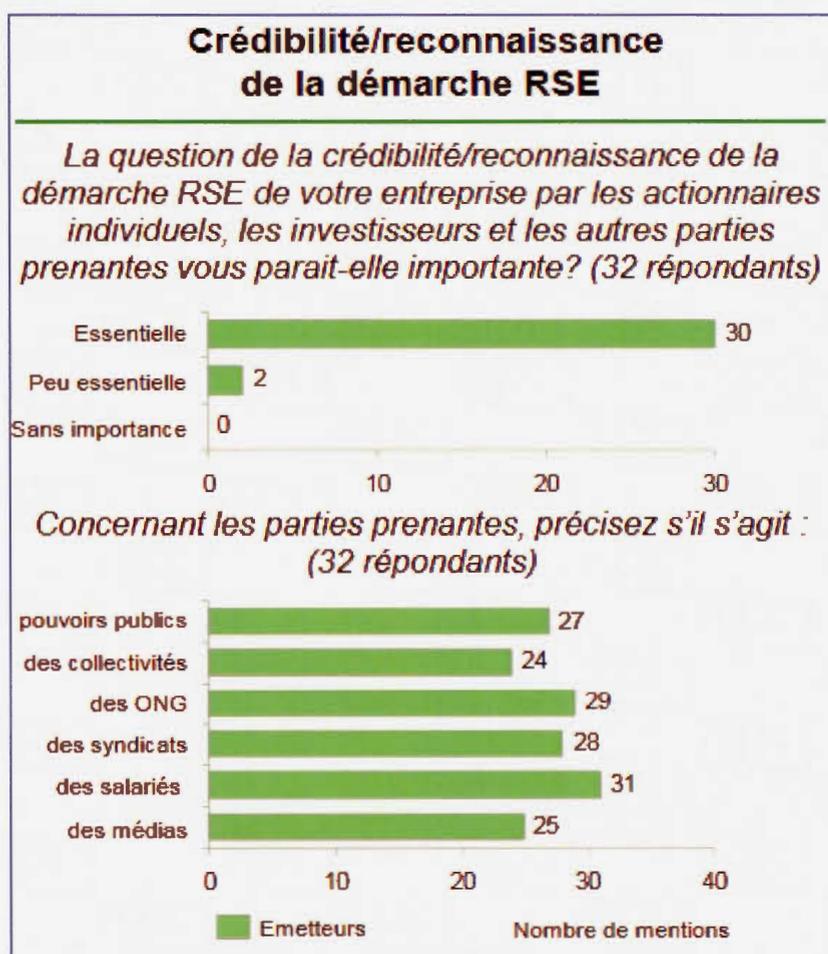


Figure 1.2 Importance de la crédibilité et la reconnaissance de la démarche RSE.

Source : Paris Europlace (2015, p. 43).

1.2 Nécessité d'adapter la GRH au contexte de l'économie numérique

1.2.1 Croissance de l'utilisation des TI en GRH

Selon les données recueillies en 2017-2018, par Harris et Spencer (2017), auprès de 14 000 organisations regroupant 234 millions d'employés à travers le monde, plus de 92 % d'entre elles utilisent actuellement un système informatique en GRH. Pour la plupart de ces organisations, le Système d'information en gestion des ressources humaines (SIGRH) est au cœur de leur besoin en matière de gestion des données RH. Toujours selon ces données, de nombreuses organisations comptant un peu plus de 50 employés ont des plans pour mettre en œuvre un SIGRH au cours des douze prochains mois (Harris et Spencer, 2017). 67 % des organisations prévoient entreprendre également au cours de l'année à venir des stratégies visant à améliorer leurs processus d'affaires, 40 % d'entre elles prévoient entreprendre des stratégies en lien avec leur système RH, 35 % avec leur système de gestion, 35 % en lien avec leur prestation de service, 34 % en lien avec la planification de la main-d'œuvre et 19 % en lien avec tous les systèmes d'intégration (Harris et Spencer, 2017) (Figure 1.3).

Les efforts et le temps que les organisations prévoient de consacrer à l'amélioration des processus opérationnels ont continué de croître au cours des quatre dernières années; 76 % de ces organisations prévoient une initiative majeure en matière de stratégie de système de ressources humaines, et actuellement, 50 % des organisations ont au moins un système RH majeur, dans un *Cloud* (Harris et Spencer, 2017).

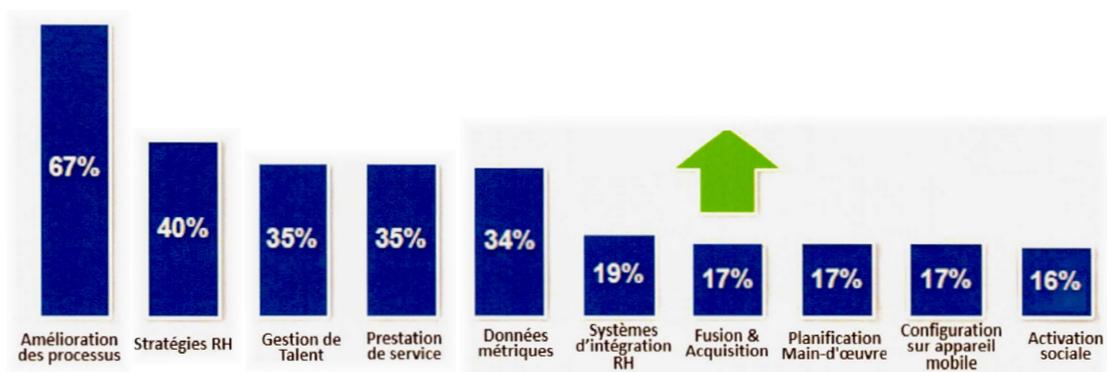


Figure 1.3 Dix meilleures initiatives en technologies RH (2017-2018). Source : Harris et Spencer (2017, p. 6).

1.2.2 Importance des compétences TI pour les PRH : afin de tirer profit des investissements en TI

La façon dont un système est implémenté dans une organisation peut influencer de manière significative l'adoption globale, les capacités d'intégration de données et les risques de sécurité (Harris et Spencer, 2017). Ainsi, les données qui sont présentées par Harris et Spencer (2017) démontrent qu'en 2017-2018, 52 % des entreprises privées, 56 % des entreprises à but non lucratif, 40 % des entreprises gouvernementales, et finalement, 51 % d'entreprises publiques à travers le monde ont dû recourir à des ressources à l'interne pour l'implémentation ou la mise en œuvre de leurs systèmes d'entreprises, pour les vingt-quatre derniers mois. Toujours selon ces données, 63 % des organisations ont dû recourir aux services des employés à l'interne pour les tâches d'intégration. 52 % pour des tâches de configuration, 65 % pour des tâches en lien avec la gestion de projet, 58 % pour des activités en lien avec les orientations stratégiques, 71 % pour des activités en lien avec la configuration des entrées de données, 82 % pour des activités en lien avec des tests de validation, 57 % pour des activités en lien avec la formation (Figure 1.4).

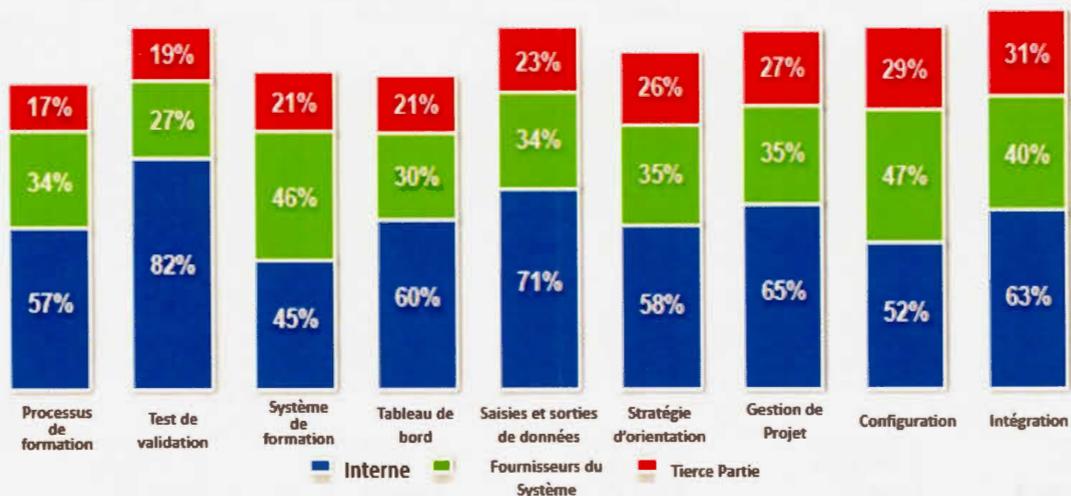


Figure 1.4 Qui fournit les services de mise en œuvre? Source : Harris et Spencer (2017, p. 80).

1.3 La justification du thème de recherche

L'importance de notre thème de recherche est justifiée par sa pertinence sociale et scientifique.

1.3.1 Pertinence sociale

« La pertinence sociale d'une recherche s'établit en montrant comment elle apporte réponse à certains problèmes des praticiens et décideurs sociétaux » (Gauthier, 2008, p. 55). Le choix de notre thème de recherche s'explique par de nombreuses raisons d'ordre pratique.

Au fil du temps, diverses formes de technologie ont été introduites pour attirer les candidats (par exemple, les offres d'emploi sur le Web). Certaines estimations indiquent qu'environ 90 % des grandes organisations utilisent une ou plusieurs formes de technologie pour annoncer des emplois et permettre aux candidats de

soumettre des candidatures en ligne (Mackelden, 2013). Pour rappel, les résultats du rapport de Sierra-Cedar 2017-2018 (Harris et Spencer, 2017, p. 8) démontrent de nouvelles compétences que les professionnels en RH doivent développer. En effet, 56 % des organisations privées ont dû recourir à des ressources à l'interne pour l'implémentation ou la mise en œuvre de leurs systèmes d'entreprises au cours des 24 derniers mois. Ainsi, les compétences en lien avec tous ces livrables deviennent un prérequis pour les professionnels en ressources humaines pour pouvoir apporter leur contribution aux côtés des employés du département informatique comme l'avait si bien souligné Bassellier *et al.* (2003) et Devece (2013), cités dans Poba-Nzaou *et al.* (2018, p. 1-2) :

Historically the management of information technology (IT) investments was the sole responsibility of specialists within the IT department (Bassellier, Bensabat, & Reich, 2003; Devece, 2013). However, since the recognition of the strategic importance of IT, scholars and practitioners argue that the management of IT need to be shared effort between IT and business professionals (Bassellier et al., 2003; Devece, 2013). [...] In this context, IT competencies held by business professionals such as human resource (HR) professionals become one of the prerequisites for generating IT business value.

Toutefois, selon Poba-Nzaou *et al.* (2018, p. 19), même si l'importance de l'informatique pour la gestion des ressources humaines a été soulignée dans le monde académique,

peu de recherches ont été menées pour étudier la nature des compétences informatiques réelles que les entreprises signalent au marché du travail lorsqu'elles recrutent pour un poste de gestionnaire des ressources humaines ainsi que leurs interrelations avec les compétences RH.

D'un autre côté, le recrutement se définit à son tour comme étant le résultat de « l'adéquation entre la personne recrutée et le poste à pourvoir » (Peretti, 1999). La manière dont les organisations recrutent des professionnels des ressources humaines devrait donc renseigner sur l'importance qu'elles accordent aux compétences RH

pour leurs professionnels des ressources humaines. Selon Den Hartog *et al.* (2007) et Marques (2006), le recrutement est l'une des activités de la fonction des ressources humaines qui n'a pas suscité beaucoup d'intérêt de la part des chercheurs, et ce, en dépit de l'importance de son rôle dans les organisations. De plus, selon Poba-Nzaou *et al.* (2018, p. 4), le domaine informatique a connu beaucoup de changement depuis l'année de publication du cadre conceptuel de Bassellier *et al.* (2003). À cet égard, certains des changements les plus importants dans le domaine informatique incluent la popularité des systèmes d'entreprise et des pratiques associées à leur gestion (Hammond, 2010) et la montée des médias sociaux (Poba-Nzaou *et al.*, 2016).

Cette étude analyse les compétences que les entreprises au Québec demandent réellement pour des postes destinés aux professionnels en RH. Ainsi, cette recherche fournira comme première contribution une nouvelle description de compétences pour les professionnels en RH au Québec. Celle-ci permettrait de mieux orienter les débats sur les compétences des professionnels en RH, en fournissant une évaluation plus « analytique » de la pratique actuelle des entreprises recruteuses et des conditions dans lesquelles on pourrait observer des différences de compétences requises pour les professionnels (Poba-Nzaou *et al.*, 2018). D'un point de vue pratique, cette recherche fournira aux professionnels, consultants et aux enseignants, « un cadre structuré » pour comprendre le profil du gestionnaire des ressources humaines au Québec qui sous-tend les compétences exprimées lors du recrutement (Poba-Nzaou *et al.*, 2018).

Compte tenu de l'influence potentielle des compétences des professionnels des RH sur la performance des entreprises (Brockbank *et al.*, 2012), les résultats de cette étude permettront aussi aux organisations, qui entrevoient recruter un gestionnaire des ressources humaines, d'acquérir une meilleure compréhension des compétences sous-jacentes à leurs propres offres d'emploi (Poba-Nzaou *et al.*, 2018). Les futurs employés doivent développer les compétences ou aller les chercher dans le but de trouver un emploi potentiel et quant à ceux qui ont déjà un emploi, ils sont tenus de consolider leurs compétences afin de développer leur employabilité. Finalement, cette étude

permettrait également aux entreprises qui gèrent des sites Web de publication d'offres d'emplois polyvalents de mieux soutenir leurs clients en ce qui concerne la définition des caractéristiques liées aux entreprises et aux postes de travail (Poba-Nzaou *et al.*, 2018).

En effet, comme le spécifie les chercheurs Poba-Nzaou *et al.* (2018, p. 2), la contribution de cette recherche est triple :

Premièrement, il fournit une comparaison systématique des exigences actuelles en matière de compétences en TI et en RH pour les postes destinés aux professionnels des RH, dans le contexte réel de l'emploi, avec un cadre dérivé des littératures universitaires et professionnelles.

Deuxièmement, il fournit un cadre pour comprendre le recrutement des professionnels des ressources humaines qui peuvent aussi guider les recruteurs, les candidats et les éducateurs.

Troisièmement, la solution dérivée empiriquement fournit des portraits qui vont au-delà de la compréhension normative des compétences informatiques pour les professionnels des ressources humaines et de la façon dont ils se combinent avec les compétences RH, tout en soulignant les facteurs contextuels les influençant).

1.3.2 Pertinence scientifique

La pertinence scientifique du thème de recherche (Chevrier, 2003, cité dans Bentein et Trottier, 2014, p. 21) précise que celle-ci

s'établit en montrant comment elle s'inscrit dans les préoccupations des chercheurs. Cela peut être fait en soulignant l'intérêt des chercheurs pour le sujet (nombre de recherches, livres, conférences), en montrant comment l'étude de ce sujet a contribué à l'avancement des connaissances jusqu'ici et en insistant sur l'apport nouveau de la recherche aux connaissances (par rapport à un courant théorique ou à un modèle conceptuel).

Plusieurs raisons théoriques attestent la pertinence scientifique de notre thème.

La recherche en lien avec l'identification des compétences pour les professionnels en RH, selon les chercheurs (Lo *et al.*, 2015, p. 2308; Poba-Nzaou *et al.*, 2018), s'est plutôt basée sur une approche dite « universaliste », et les compétences souvent identifiées sont plutôt d'ordre « *générique* ». Selon Fiss *et al.* (2013, p. 312), une approche de « *configuration* » est particulièrement plus apte à mettre l'accent sur « la compréhension de la façon dont les caractéristiques distinctes causent conjointement un résultat ».

Notre recherche utilise ainsi une approche de configuration qui formalise

Qu'essentiellement une approche configurationnelle nous suggère que nous comprenions mieux les organisations lorsqu'elles sont reparties en configuration (*clusters*) cohérents et interconnectés modulaires ou faiblement couplées prises isolément plutôt que sous formes d'entités.² (Fiss, 2007, p. 1180)

En nous basant sur McAbee *et al.* (2017) et Poba-Nzaou *et al.* (2018), cette étude peut être considérée en soi comme une contribution au domaine des RH, car elle répond à cet appel récent lancé par des chercheurs, pour des recherches inductives en RH, axées sur les données en complément de la recherche déductive sur les tests d'hypothèse (McAbee *et al.*, 2017; Poba-Nzaou *et al.*, 2018).

1.4 Les objectifs de recherche

La reconnaissance d'un problème se traduit par un vide ou une insuffisance des connaissances sur l'objet de la recherche et permet, à travers un objectif de recherche, d'apporter une contribution à l'état des connaissances actuelles sur le sujet. Bryman et Bell (2003) suggèrent des questions de recherche « cruciales », permettant de nous guider pour les données que nous collecterons, et elles nous aideront dans l'analyse

² Traduction libre de « *In essence, a configurational approach suggests that organizations are best understood as clusters of interconnected structures and practices [...] can be understood in isolation* ».

des données. Maxwell (1999), pour sa part, soutient que la recherche qualitative vise trois types d'objectifs : « personnels, pratiques et intellectuels ». Ainsi, de la même manière que Poba-Nzaou *et al.* (2018, p. 2), ce projet de recherche a trois objectifs.

- Le premier objectif consiste à identifier les compétences en TI et RH que les organisations au Québec recherchent réellement pour des postes de professionnels en ressources humaines, et de révéler comment ces compétences se combinent pour former des groupes de compétences.
- Le deuxième objectif consiste à caractériser les organisations afin de découvrir des grappes ou profils typiques d'organisations (en fonction des compétences informatiques et RH requises).
- Le troisième objectif consiste à déterminer si ces compétences sont influencées par les caractéristiques organisationnelles ou les caractéristiques du poste.

Dans ce mémoire, nous allons plutôt identifier les compétences requises par des entreprises privées et publiques au Québec pour des postes de professionnels en RH, pour la période de 2016-2017, plutôt que des entreprises aux États-Unis, pour la période 2012-2013, comme l'a fait Poba-Nzaou *et al.* (2018).

CHAPITRE II

LE CONTEXTE THÉORIQUE

Dans ce chapitre, nous allons décrire le cadre théorique de notre étude. Selon Van der Maren (1995, p. 370), le cadre théorique permet aux chercheurs d'effectuer une revue critique et synthétique des écrits scientifiques du domaine, habituellement appelée revue ou recension de la littérature ou de la documentation. Il faut d'abord repérer les principaux éléments de cette littérature auxquels on applique les stratégies de la recherche spéculative avec plus ou moins de rigueur et de raffinement technique. Cette revue a pour but de mettre en évidence un point faible de la théorie pour lequel on espère proposer un ou plusieurs nouveaux énoncés théoriques.

À propos du cadre conceptuel, Huberman et Miles (1991, p. 49) énoncent que celui-ci décrit « sous une forme graphique ou narrative, les principales dimensions à étudier, facteurs-clés ou variables clés, et les relations présumées entre elles ». Bentein et Trottier (2014), pour leur part, affirment que le cadre conceptuel (ou cadre d'analyse) doit être « une structure explicative, parcimonieuse et provisoire ». Inspiré par le modèle proposé par Poba-Nzaou *et al.* (2018, p. 3), notre cadre conceptuel illustré par la Figure 2.1 comprend « les principales dimensions à étudier, et les relations présumées entre celles-ci » (Thietart, 2014, p. 303). En d'autres termes, ces variables clés charpentent les principales parties de notre contexte théorique.

Dans ce chapitre, nous commençons par une présentation de notre cadre théorique ou conceptuel, suivie des définitions rencontrées dans la littérature scientifique et professionnelle pour les rôles, les compétences TI et les compétences RH. Par la suite,

nous exposons les relations présumées entre ces variables clés. Ensuite, nous présentons une taxonomie initiale des catégories de compétences RH et TI (Poba-Nzaou *et al.*, 2018) que nous avons comparée dans un premier temps avec la grille des compétences de l'ordre des conseillers en ressources humaines du Québec. Pour finir, nous décrivons les deux théories applicables à notre analyse.

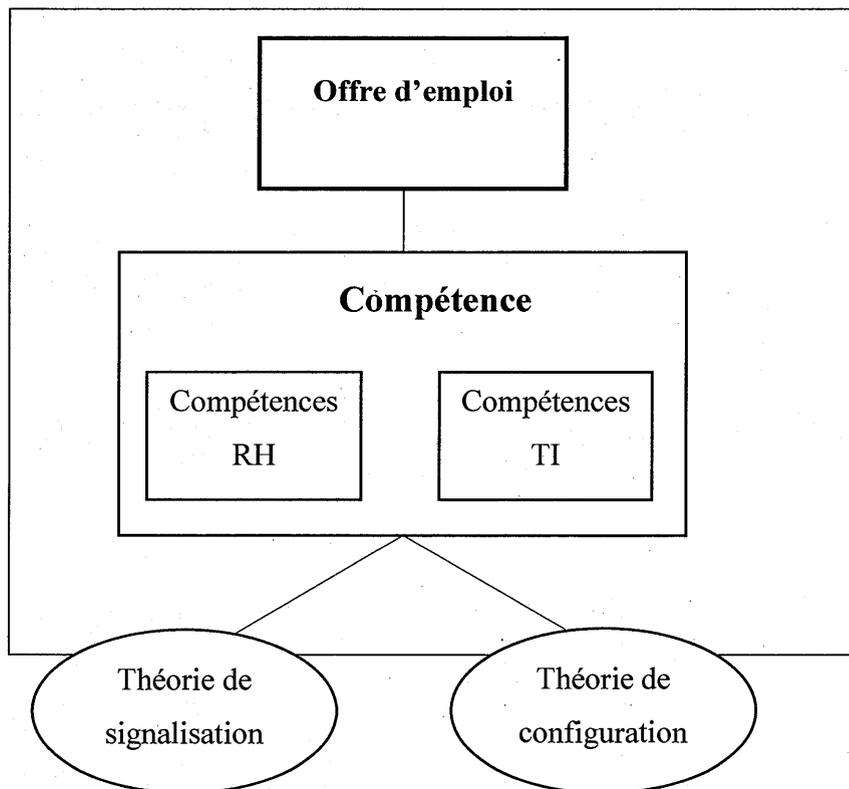


Figure 2.1 Cadre conceptuel

De la même manière que Poba-Nzaou *et al.* (2018), notre cadre théorique (Figure 2.1) comprend deux volets : 1) la description des variables clés; et 2) deux théories applicables à l'étude des compétences soit la théorie des signaux et la théorie configurationnelle.

2.1 Définition des variables clés (offre d'emploi, rôle)

Selon Carnevale *et al.* (2014, p. 1) et Poba-Nzaou *et al.* (2018, p. 8), les offres d'emploi en ligne sont considérées comme des « sources pertinentes et pratiques », pour explorer la nature de la dynamique actuelle du marché du travail :

Les demandeurs d'emploi, les employeurs, étudiants, chercheurs, décideurs, les établissements d'enseignement supérieur, les conseillers en carrière et les concepteurs de programmes d'études considèrent désormais les données des offres d'emploi en ligne comme une source pratique pour explorer la nature dynamique du marché du travail actuel. (Carnevale *et al.*, 2014, p. 2)

Ainsi, elles peuvent nous renseigner sur les compétences et le niveau d'étude exigé par les organisations. « La nature en temps réel de ces données nous permet également de détecter rapidement avec exactitude, les tendances de la demande de main-d'œuvre » (Carnevale *et al.*, 2014, p. 2). Une même conclusion est tirée par Emploi Québec (2015) qui indique qu'« Internet est devenu un outil indispensable afin de chercher et de trouver un emploi ».

Selon Reichel et Lazarova (2013, p. 938), un rôle sous-tend ce qui est nécessaire pour agir dans un poste. Ils définissent le rôle comme étant « des exigences structurellement données et, en tant que tel, il confronte l'occupant d'une position avec un ensemble de pressions sur la façon d'agir dans la position »³. Katz et Kahn (1978, cités dans Poba-Nzaou *et al.*, 2018, p. 4), pour leur part, soulignent que les emplois ou les postes sont « essentiellement » des rôles, d'où la nécessité de bien comprendre les rôles.

³ Traduction libre de « *In the organizational context it is assumed that an individual will 'take' the role required by their employer when they accept an employment position* ».

2.2 Compétences TI et RH

Afin de catégoriser les connaissances en RH, nous utiliserons le tableau de neuf domaines de compétences en ressources humaines pour des professionnels en RH de Poba-Nzaou *et al.* (2018, p. 5). Ces domaines de compétences sont les suivantes : politiques et programmes, lois et règlements, formation et perfectionnement, relations avec les employés (droit du travail/rerelations industrielles), gestion du rendement, stratégie RH, processus RH, processus administratif, équilibre travail-vie, entreprise ou industrie.

Dans un premier temps, ces compétences sont comparées avec la grille de compétences de l'ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec (CRHA, 2016). Par la suite, pour expliquer les définitions présentées dans la grille des compétences de l'ordre des conseillers agréés en ressources humaines (CRHA, 2016), pour les compétences de dotation, rémunération, gestion de santé et sécurité au travail et gestion développement des compétences, nous avons utilisé les descriptions présentées dans Poba-Nzaou *et al.* (2018), ce qui a conduit à 14 compétences RH présentées et définies dans le Tableau 2.1.

En ce qui concerne les rôles, nous avons retenu le modèle de compétences d'Ulrich (1997), car il est le plus cité dans la littérature pour définir les rôles en RH, mais aussi le plus accepté par les chercheurs et les praticiens (Raub *et al.*, 2006, cités dans Poba-Nzaou *et al.*, 2018). Ainsi, les quatre rôles (expert administratif, employé champion, agent de changement et partenaire stratégique) d'Ulrich (1997) sont inclus dans le contexte théorique de cette étude. Selon Poba-Nzaou *et al.* (2018), ce modèle a aussi été utilisé dans des études récentes relatives aux rôles des professionnels des ressources humaines (Gerpott, 2015; Wahyudi et Park, 2014).

Tableau 2.1 Compétences RH pour les professionnels en RH

Compétences RH	Description	Références
Partenaire d'affaires	Assurer le succès de la stratégie d'affaires de l'organisation.	Ulrich (1997)
Agent de changement	Aider à identifier et à implanter des processus permettant de gérer le changement.	Ulrich (1997)
Employé champion	Augmenter l'engagement des employés et de leur compétence.	Ulrich (1997)
Expert administratif	Identifier les coûts non nécessaires. Améliorer l'efficacité de l'organisation et trouver constamment de nouvelles et meilleures façons de faire les choses.	Ulrich (1997)
	Avoir la compétence perspicace des affaires qui réfère aux besoins de l'entreprise dans l'environnement, en particulier aux exigences des parties prenantes sur sa viabilité.	Han <i>et al.</i> (2006); Society for Human Resource Management (SHRM, 2012); Ulrich <i>et al.</i> (2013); Ulrich et Brockbank (2005)
Stratégie	Aligner la stratégie RH avec la stratégie de l'entreprise.	Deloitte (2011); Hewitt (2009); SHRM (2012); Ulrich <i>et al.</i> (2013)
Processus RH	Maîtriser les processus RH.	Deloitte (2011); Han <i>et al.</i> (2006); SHRM (2012); Ulrich <i>et al.</i> (2013)
Équilibre travail-vie des employés	Savoir-faire pour la promotion de l'équilibre travail-vie	Rasmussen <i>et al.</i> (2010).
Relations avec les employés (droit du travail/relations industrielles)	Connaître le droit du travail et les relations industrielles.	Deloitte (2011); SHRM (2012); Ulrich <i>et al.</i> (2013)
Processus administratifs	Connaître les systèmes administratifs tels que les avantages sociaux, les processus de paiement du coût des soins de santé, et d'autres services administratifs.	SHRM (2012); Ulrich <i>et al.</i> (2013)
Politiques et programmes	Connaître comment concevoir des programmes et créer des politiques.	Deloitte (2011); Hewitt (2009); Schuler et Jackson (2005); SHRM (2012); Ulrich <i>et al.</i> (2013)

Tableau 2.1 Compétences RH pour les professionnels en RH (suite)

Compétences RH	Description	Références
Performance organisationnelle	Connaître la façon d'influer significativement la performance organisationnelle.	Rasmussen <i>et al.</i> (2010); SHRM (2012); Ulrich <i>et al.</i> (2013)
Gestion de la rémunération globale	Concevoir une stratégie de rémunération globale, évaluer les emplois, concevoir et mettre en œuvre un régime d'incitation à la performance, administrer les programmes de rémunération globale, réaliser une enquête de rémunération.	Grille des compétences de l'ordre des conseillers en ressources humaines du Québec (CRHA, 2016)
Gestion de la dotation	Recommander et mettre en œuvre des stratégies d'attraction et d'acquisition des expertises et des talents requis, établir et appliquer un processus de présélection et de sélection des candidats, finaliser l'embauche, évaluer la gestion de la dotation.	Grille des compétences de l'ordre des conseillers en ressources humaines du Québec (CRHA, 2016)
Gestion du développement des compétences	Élaborer un plan de développement des compétences, faciliter le transfert des compétences, évaluer la gestion du développement des compétences.	Grille des compétences de l'ordre des conseillers en ressources humaines du Québec (CRHA, 2016)
Gestion de la santé et sécurité	Élaborer et implanter des programmes de préventions en lien avec la nature des activités de l'organisation, des programmes d'invalidités, de la présence de retour au travail, élaborer des programmes de gestion de crises, de mesure d'urgence.	Grille des compétences de l'ordre des conseillers en ressources humaines du Québec (CRHA, 2016)
Lois et règlements de travail	Connaître les lois et règlements de travail.	Friedman (2007); Schuler et Jackson (2005); SHRM (2012)
Culture et gestion de l'environnement de travail	Connaître la culture et la gestion de l'environnement de travail.	SHRM (2012); Ulrich <i>et al.</i> (2013)

Source : adaptation de Poba-Nzaou *et al.* (2018, p. 8)⁴.

⁴ La version originale est en Annexe.

Selon Poba-Nzaou *et al.* (2018, p. 4), le modèle de Bassellier *et al.* (2003) est l'un des modèles de compétences en TI pour les professionnels les plus cités. Toujours selon ces auteurs,

Ce cadre conceptualise la compétence comme une dualité de la connaissance et de l'expérience et il a été utilisé dans des études sur les compétences informatiques pour les professionnels des ressources humaines (par exemple Suen et Yang, 2013).

Selon Bassellier *et al.* (2003), les domaines de connaissances informatiques sont : la technologie, les applications, le système et le développement, la gestion de l'informatique et l'accès aux connaissances informatiques. Les deux domaines de l'informatique relatifs aux expériences en TI sont les suivants : expérience en projet informatique et expérience en gestion informatique. Néanmoins, selon les chercheurs Poba-Nzaou *et al.* (2018), le domaine informatique a beaucoup changé depuis 2003, l'année de publication du cadre de Bassellier *et al.* (2003), en raison de l'émergence des technologies de plus en plus sophistiquées mais aussi des réseaux sociaux.

Ces chercheurs ont affirmé que le cadre des compétences informatiques de Bassellier *et al.* (2003) a été adapté afin de prendre en compte l'évolution de l'information et des technologies. Par exemple, Bassellier *et al.* (2003) identifient les « connaissances de développement des systèmes » en tant que dimension des domaines de la connaissance informatique. Deux nouveaux domaines de connaissances informatiques remplacent cette dimension, à savoir l'adoption et la sélection informatique, et l'implémentation informatique.

Poba-Nzaou *et al.* (2018) ont comparé le modèle de compétences issu de la littérature avec celui de la SHRM (2012) composé de neuf compétences distinctes qui comprennent des sous-compétences et des comportements avec un contenu spécifique lié à chacun de ces quatre niveaux de carrière (début, intermédiaire, supérieur et exécutif). Les neuf compétences sont : expertise en ressources humaines, gestion des relations, consultation, leadership et navigation, communication, diversité et inclusion, pratique éthique,

évaluation critique et sens des affaires. Toujours selon Poba-Nzaou *et al.* (2018), « bien que les compétences des professionnels RH soient présentées autrement dans la littérature RH et TI, le modèle de compétences présenté dans SHRM 2012 (SHRM, 2012) met en évidence deux points saillants. » En effet, selon ces auteurs :

1. Parmi les neuf compétences, trois d'entre elles (expertise en ressources humaines, communication et sens des affaires) peuvent être explicitement liées aux compétences en TI pour les quatre niveaux de carrière. Par exemple, dans le domaine des ressources humaines, la technologie en lien avec les RH est identifiée comme le maintien des connaissances à jour de la technologie, et plus particulièrement, de la technologie des RH.
2. La capacité d'utiliser les technologies de base des affaires et des ressources humaines pour résoudre les défis commerciaux est considérée comme des comportements requis (SHRM, 2012, cité dans Poba-Nzaou *et al.*, 2018).

En outre, des compétences plus spécifiques sont aussi identifiées pour chacun des quatre niveaux de carrière. À titre d'exemple, le développement des « connaissances des pratiques et de la technologie générale en RH » est associé au niveau de début de carrière. « L'utilisation des systèmes technologiques RH pertinents pour les besoins administratifs et de services » est aussi associée à un niveau de début de carrière. Par ailleurs, mettre en œuvre des « plans technologiques en matière de ressources humaines » est associé plutôt à un niveau de mi-carrière (SHRM, 2012, cité dans Poba-Nzaou *et al.*, 2018).

Ainsi, dans cette recherche, nous nous sommes inspirés du modèle de Poba-Nzaou *et al.* (2018) pour caractériser nos compétences en TI. Nous les avons sélectionnées en raison non seulement de la croissance de l'utilisation des TI par les professionnels RH, mais aussi des différentes pratiques en lien avec l'adoption, l'implantation, la mise en œuvre et la formation associées aux investissements en TI. Ces pratiques sont de plus en plus réalisées à l'interne de l'organisation (Harris et Spencer, 2017).

De plus, selon Poba-Nzaou *et al.* (2018), la plupart des compétences requises dans le modèle de compétences SHRM (2012) ne sont pas « *exploitables* » sans les connaissances de technologies de l'information et les compétences en lien avec les expériences qui y sont associées. « Cela rend le choix de conceptualiser la compétence informatique comme une dualité de connaissances et d'expériences encore plus pertinente ». De ce fait, ces compétences sont utilisées pour catégoriser les compétences TI formellement demandées par les organisations au Québec pour recruter des professionnels en RH, en fonction de leurs besoins. L'intégralité des compétences est présentée au Tableau 2.2 et 2.3.

Tableau 2.2 Compétences TI pour les professionnels en ressources humaines

Compétences TI	Définition	Références
Technologie	Connaître le portefeuille d'applications de l'organisation ou utilisé par la compétition et le portefeuille d'applications spécifique à la gestion des RH	Bassellier <i>et al.</i> (2003); Suen et Yang (2013)
Logiciel de base	Connaître des logiciels de base tels qu'Internet, courriel, progiciel de productivité	Bassellier <i>et al.</i> (2003); Suen et Yang (2013)
Affaires et applications informatiques	Connaître les solutions d'affaires utilisées par l'organisation et ses concurrents	Bassellier <i>et al.</i> (2003)
Adoption et sélection du système informatique pour la gestion des RH	Connaître le processus d'adoption de sélection des logiciels pour la gestion des RH (définissant les critères de sélection pertinents, etc.)	Johnson <i>et al.</i> (2012)
Implantation du SIGRH informatique	Connaître le processus pour implanter un système d'information de RH (définissant les objectifs d'implémentation, sélectionnant les membres de l'équipe, spécifiant les prototypes, etc.)	Johnson <i>et al.</i> (2012)
Accès connaissance du système informatique	Savoir qui contacter pour obtenir plus d'informations sur l'informatique à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation et deuxième source de connaissance (p. ex. : bibliothèques, Internet)	Bassellier <i>et al.</i> (2003); Suen et Yang (2013)
Gestion informatique pour la gestion des RH	Connaître la gestion informatique pour la gestion des RH (allocation de financement et ressources humaines pour l'informatique et la gestion des RH, budget informatique établi, création des politiques informatiques, planifications, etc.)	Bassellier <i>et al.</i> (2003); Suen et Yang (2013)
Évaluation des avantages informatiques pour la gestion des RH	Connaître le calcul et l'évaluation des avantages de l'informatique en général ou pour la gestion des RH	Bassellier <i>et al.</i> (2003); Suen et Yang (2013)
Influence de médias sociaux pour la gestion des RH	Connaître comment influencer à travers les médias sociaux pour des objectifs d'affaires	Ulrich <i>et al.</i> (2013)
Connexion et motivation des acteurs via l'informatique	Connaître comment utiliser la technologie pour motiver et aider les employés à rester en contact l'un l'autre	Ulrich <i>et al.</i> (2013)
Vision informatique pour la gestion des RH	Établir une stratégie technologique de gestion des RH	Bassellier <i>et al.</i> (2003)

Tableau 2.3 Comparaison des compétences RH et TI avec la grille CRHA

Compétences RH et TI	Descriptions	Références	Présence grille CRHA
Partenaire d'affaires	Assurer le succès de la stratégie d'affaires de l'organisation	Ulrich (1997)	OUI
Agent de changement	Aider à identifier et à implanter des processus permettant de gérer le changement	Ulrich (1997)	
Employé champion	Augmenter l'engagement et les compétences des employés	Ulrich (1997)	
Expert administratif	Identifier les coûts non nécessaires. Améliorer l'efficacité de l'organisation et trouver constamment de nouvelles et meilleures façons de faire les choses.	Ulrich (1997)	
Connaissance de l'entreprise ou de l'industrie	Avoir la compétence perspicace des affaires qui réfère aux besoins de l'entreprise dans l'environnement, en particulier les exigences des parties prenantes sur sa viabilité	Han <i>et al.</i> (2006); SHRM (2012); Ulrich et Brockbank (2005)	NON
Stratégie	Aligner la stratégie RH avec la stratégie de l'entreprise	Deloitte (2011); Hewitt (2009); SHRM (2012); Ulrich <i>et al.</i> (2013)	
Processus RH	Maîtriser les processus RH	Deloitte (2011); Han <i>et al.</i> (2006); SHRM (2012); Ulrich <i>et al.</i> (2013)	
Équilibre travail-vie des employés	Savoir faire la promotion de l'équilibre travail-vie personnelle	Rasmussen <i>et al.</i> (2010)	NON
Relations avec les employés (droit du travail/relations industrielles)	Connaître le droit du travail et les relations industrielles (relations avec les employés)	Deloitte (2011); SHRM (2012); Ulrich <i>et al.</i> (2013)	OUI
Processus administratifs	Connaître les systèmes administratifs tels que les avantages, processus de paiement du coût des soins de santé, et d'autres services administratifs	SHRM (2012); Ulrich <i>et al.</i> (2013)	OUI
Politiques et programmes	Connaître comment concevoir un programme et créer une politique	Deloitte (2011); Hewitt (2009); Schuler et Jackson (2005); SHRM (2012); Ulrich <i>et al.</i> (2013)	OUI
Performance organisationnelle	Connaître la façon d'influer significativement la performance organisationnelle	Rasmussen <i>et al.</i> (2010); SHRM (2012); Ulrich <i>et al.</i> (2013)	OUI

Tableau 2.3 Comparaison des compétences RH et TI avec la grille CRHA (suite)

Compétences RH et TI	Descriptions	Références	Présence grille CRHA
Gestion de la rémunération globale	Concevoir une stratégie de rémunération globale, évaluer les emplois, concevoir et mettre en œuvre un régime d'incitation à la performance, administrer les programmes de rémunération globale, réaliser une enquête de rémunération	Schéma des compétences des CRHA et des CRIA du guide des compétences (CRHA, 2013)	
Gestion de la dotation	Recommander et mettre en œuvre des stratégies d'attraction et d'acquisition des expertises et des talents requis, établir et appliquer un processus de présélection et de sélection des candidats, finaliser l'embauche, évaluer la gestion de la dotation	Schéma des compétences des CRHA et des CRIA du guide des compétences (CRHA, 2013)	OUI
Gestion du développement des compétences	Élaborer un plan de développement des compétences, faciliter le transfert des compétences, évaluer la gestion du développement des compétences	Schéma des compétences des CRHA et des CRIA du guide des compétences (CRHA, 2013)	OUI
Gestion de la santé et sécurité	Élaborer et implanter des programmes de préventions en lien avec la nature des activités de l'organisation, des programmes d'invalidités, de la présence de retour au travail, élaborer des programmes de gestion de crises, de mesures d'urgence	Schéma des compétences des CRHA et des CRIA du guide des compétences (CRHA, 2013)	OUI
Lois et règlements de travail	Connaître les lois et règlements de travail	Friedman (2007); Schuler et Jackson (2005); SHRM (2012)	OUI
Culture et gestion de l'environnement de travail	Connaître la culture et la gestion de l'environnement de travail	SHRM (2012); Ulrich <i>et al.</i> (2013)	NON
Technologie	Connaître le portefeuille d'applications de l'organisation utilisé par la compétition ainsi que le portefeuille d'applications spécifique à la gestion des RH	Bassellier <i>et al.</i> (2003); Johnson <i>et al.</i> (2012); SHRM (2012); Suen et Yang (2013)	NON
Logiciel de base	Connaître les logiciels de base tels qu'Internet, courriel, progiciel de productivité	Bassellier <i>et al.</i> (2003); Johnson <i>et al.</i> (2012); SHRM (2012); Suen et Yang (2013)	NON
Affaires et applications informatiques	Connaître les solutions d'affaires utilisées par l'organisation et ses concurrents	Bassellier <i>et al.</i> (2003); Johnson <i>et al.</i> (2012); SHRM (2012); Suen et Yang (2013)	NON

Tableau 2.3 Comparaison des compétences RH et TI avec la grille CRHA (suite)

Compétences RH et TI	Descriptions	Références	Présence grille CRHA
Adoption et sélection du système informatique pour la gestion des RH	Connaître le processus d'adoption de sélection des logiciels pour la gestion des RH (définissant les critères de sélection pertinents, etc.)	Johnson <i>et al.</i> (2012); SHRM (2012)	NON
Implémentation informatique	Connaître le processus pour implanter un système d'information de RH (définissant les objectifs d'implémentation, sélectionnant les membres de l'équipe, spécifiant les prototypes, etc.)	Johnson <i>et al.</i> (2012); SHRM (2012)	NON
Accès connaissance du système informatique	Savoir qui contacter pour obtenir plus d'informations sur l'informatique à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation (p. ex. : bibliothèques, Internet)	Bassellier <i>et al.</i> (2003); Suen et Yang (2013)	NON
Gestion informatique pour la gestion des RH	Connaître la gestion des ressources informatiques pour la gestion des RH (allocation de financement pour l'informatique et pour GRH, budget informatique établi, création des politiques informatiques, planifications, etc.)	Bassellier <i>et al.</i> (2003); Johnson <i>et al.</i> (2012); SHRM (2012); Suen et Yang (2013)	NON
Évaluation des avantages informatiques pour la gestion des RH	Savoir calculer et évaluer les bénéfices de l'informatique en général ou pour la gestion des RH	Bassellier <i>et al.</i> (2003); Johnson <i>et al.</i> (2012); SHRM (2012); Suen et Yang (2013)	NON
Influence de médias sociaux pour la gestion des RH	Savoir comment influencer à travers les médias sociaux pour des objectifs d'affaires	Ulrich <i>et al.</i> (2013)	NON
Connexion et motivation des acteurs via l'informatique	Savoir comment utiliser la technologie pour motiver et aider les employés à rester en contact entre eux	Ulrich <i>et al.</i> (2013)	NON
Vision informatique pour la gestion des RH	Savoir établir une stratégie technologique de gestion des RH	Bassellier <i>et al.</i> (2003); SHRM (2012)	NON

Source : adaptation de Poba-Nzaou *et al.* (2018, p. 8)

Marrelli (1998, p. 533) présente les compétences comme « des capacités humaines mesurables » qui sont nécessaires pour effectuer efficacement un travail lié à un emploi ou un rôle. Selon Marrelli *et al.* (2005, p. 534), « une compétence peut être composée de différentes dimensions, y compris la connaissance, une compétence ou capacité unique, une caractéristique personnelle ou un groupe de deux ou plusieurs de ces attributs ». Ainsi, selon McLagan (1989), un rôle requiert un certain nombre de compétences, et Egan et Akdere (2005, cités dans Poba-Nzaou *et al.*, 2018, p. 4) affirment que les rôles et compétences sont interdépendants. « De telle sorte que des compétences spécifiques sont nécessaires pour adopter des rôles de GRH » (Coetzer *et al.*, 2016, cités dans Poba-Nzaou *et al.*, 2018, p. 4).

La compétence RH, à son tour, fait

référence aux caractéristiques personnelles et aux comportements requis d'un praticien RH individuel pour atteindre une performance efficace dans son travail (McEvoy *et al.*, 2005; Ulrich *et al.*, 2008). Les pratiques RH se réfèrent à un ensemble d'activités interreliées visant à assurer que la gestion des employés contribue à une performance organisationnelle efficace (par exemple, recrutement et sélection) (Delery et Doty, 1996; Schuler et Jackson, 1987). (Ho *et al.*, 2015, p. 72)

La compétence en technologie de l'information (TI) fait référence à la « base organisationnelle des ressources et des capacités informatiques » (Sambamurthy *et al.*, 2003, p. 294). Il s'agit des compétences et connaissances permettant aux organisations de gérer leurs produits et services informatiques pour « innover » (Fernández-Mesa *et al.*, 2014). Plus précisément, la compétence informatique inclut des compétences managériales, techniques (Mata *et al.*, 1995; Sambamurthy *et al.*, 2003) et l'expérience informatique (Bassellier *et al.*, 2003).

2.3 Les théories applicables à notre analyse

Pour Fortin (2005, citée dans Bentein et Trottier, 2014, p. 10),

une théorie est un ensemble cohérent de concepts, propositions et définitions qui visent à décrire, expliquer ou prédire des phénomènes. [...] Les théories peuvent être descriptives, explicatives ou prédictives et elles sont subordonnées à la recherche du fait que celle-ci sert à les vérifier. Elles orientent la recherche et permettent la formulation d'hypothèses; en retour, la recherche permet de développer la théorie et la vérifier.

D'après Holmström (2005, p. 168), « Les théories fournissent un langage pour comprendre le monde. Elles façonnent ce que nous remarquons et ignorons et ce que nous croyons être important ou non »⁵. Quant à Joas et Knobl (2009, p. 5), ils mentionnent que « Les théories sont à la fois nécessaires et inévitables; en leur absence, on ne saurait ni apprendre ni agir de façon cohérente »⁶.

Pour rappel, de la même manière que Poba-Nzaou *et al.* (2018), notre cadre théorique (Figure 2.1) comprend deux volets : 1) la description des variables clés ; et 2) deux théories applicables à l'étude des compétences, soit la théorie des signaux et la théorie configurationnelle. Selon Ben Khalifa (2014), l'adoption des SI et des TI par les organisations peut être influencée par certaines variables contextuelles liées au contexte organisationnel comme la taille, la localisation géographique, le secteur d'activités, le statut fiscal, etc.

⁵ Traduction libre de « *Theories provide a language for comprehending the world. They shape what we notice and ignore and what we believe is and is not important* ».

⁶ Traduction libre de « *Theory is as necessary as it is unavoidable. Without it, it would be impossible to learn or to act in consistent fashion* ».

2.3.1 La théorie de la signalisation

La théorie de la signalisation s'appuie sur le fait que l'information circulant sur le marché du travail est imparfaite, et que par conséquent, lorsque les organisations prennent une décision d'embaucher quelqu'un pour un poste, elle se freine seulement sur le niveau d'éducation pour estimer le niveau de potentialité du travailleur (Spence, 1973).

Ainsi, selon Poba-Nzaou *et al.* (2018, p. 7) :

La théorie de la signalisation (ST) postule que dans la plupart des marchés du travail, l'embauche est un investissement sous incertitude (Spence, 1973). Afin d'attirer des candidats tout en réduisant cette incertitude et les coûts associés, les organisations utilisent des publicités de recrutement (Feldman *et al.*, 2006, p. 125).

La théorie de Spence (1973) met en évidence une difficulté majeure en lien avec les attentes des deux protagonistes dans un processus de recrutement (employeur vs candidats). En effet, les organisations souhaitent engager des individus qui sont productifs et compétents dans l'immédiat, et en contrepartie, les employés espèrent à leur tour une rémunération à la hauteur de leurs compétences et leurs capacités. Ainsi, ces employés utilisent comme dispositifs de signalisation l'éducation comme indicateur de leurs capacités à performer adéquatement et satisfaire les attentes du poste. L'incertitude mise en lumière par cette théorie est que l'organisation, à son tour, ne peut déterminer à l'avance si vraiment le candidat recruté possède les compétences requises pour le poste. Les employeurs de leur côté utilisent les annonces d'emploi pour transmettre des signaux sur leurs attentes en terme de compétences et rôles. (Carnevale *et al.*, 2014).

De ce fait, la théorie de la signalisation fournit la justification des raisons pour lesquelles les offres d'emploi sont critiques pour les deux parties (organisation de recrutement et candidat) dans le processus de recrutement, et pourquoi les annonces

d'emploi sont des sources appropriées pour enquêter sur les compétences qui sont réellement requises par les organisations qui recrutent des professionnels en RH (Poba-Nzaou *et al.*, 2018).

2.3.2 Théorie de la configuration

Nous commencerons par un exposé sur les principaux concepts de cette approche dans cette dernière sous-section du chapitre consacré au cadre théorique. Ensuite, nous présenterons les raisons justificatives du choix de cette théorie pour l'étude.

Fiss (2007, p. 1180) précise qu'« une approche configurationnelle suggère que nous comprenons mieux les organisations lorsqu'elles sont réparties en configurations (clusters) cohérentes et interconnectées plutôt que sous forme d'entités modulaires ou faiblement couplées prises isolément »⁷. D'un côté, Barette (2005) mentionne que les pratiques en lien avec la GRH seraient capables d'influencer la performance de l'organisation si l'on est en mesure de les rassembler en systèmes « cohérents et finis » pouvant s'influencer mutuellement dans le but de provoquer des « effets de levier » en matière d'efficacité. Selon Miller (1996), il existe deux types d'approches configurationnelles dans la littérature : l'approche typologique et l'approche taxonomique. Selon Meyer *et al.* (1993), cités dans Poba-Nzaou, Uwizeyemungu *et al.* (2015) : « L'approche taxonomique procède de façon empirique à la nomination des groupes après des analyses multivariées des données; on dira que de tels groupes sont nommés *aposteriori* ».

Ainsi, nous adopterons dans le cadre de ce projet de recherche l'analyse taxonomique afin de construire empiriquement des groupes basés sur les dimensions de

⁷ Traduction libre de « *In essence, a configurational approach suggests that organizations are best understood as clusters of interconnected structures and practices [...] can be understood in isolation* ».

compétences en TI et en RH que les organisations au Québec recherchent réellement quand elles recrutent des professionnels en RH.

Une approche de configuration théorise que les compétences (TI et RH) signalées par les organisations à travers leurs offres d'emploi pour recruter des professionnels en RH soient mieux comprises lorsqu'elles sont définies « en tant que groupes de compétences interconnectées qui décrivent les principaux attributs que doivent posséder toute personne souhaitant occuper un poste de gestionnaire des ressources humaines, plutôt que comme des entités modulaires ou faiblement couplées, dont les composants peuvent être compris isolément » (Fiss, 2007, p. 1180, cité dans Poba-Nzaou *et al.*, 2018, p. 7).

CHAPITRE III

LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Après avoir présenté le contexte théorique de notre recherche, nous expliquerons à présent notre cadre méthodologique qui s'articulera autour de cinq parties. Dans un premier temps, nous identifierons le type et l'orientation de notre recherche. Il s'agira plus particulièrement de préciser notre devis de recherche, de le définir et de justifier nos choix. Dans un second temps, nous exposerons notre positionnement épistémologique, la description et la justification de notre stratégie de recherche. Celle-ci sera déclinée en deux étapes : une analyse de contenu des données qualitatives combinées à une analyse de classification de données quantitatives.

Dans la troisième partie, nous expliquerons la mise en œuvre de la méthode de recherche. Nous y présenterons la technique d'échantillonnage avant de justifier le choix de notre mode d'échantillonnage pour la collecte des données et de procéder aux deux types d'analyses des données (analyse de contenu et de classification). Nous présenterons, dans la quatrième partie, la validité et la fiabilité de notre recherche. Ensuite, nous déterminerons les forces et limites de celle-ci en fonction des critères de fiabilité et de validité interne et externe et nous révélerons les dispositions envisagées pour améliorer la qualité de notre étude. Nous exposerons dans la cinquième section les considérations éthiques rattachées à cette étude.

Afin de définir avec précision notre cadre méthodologique, il convient de rappeler nos objectifs de recherche qui consistent à :

1. identifier les compétences en technologie de l'information et en ressources humaines que les organisations au Québec recherchent réellement pour des postes de professionnels en ressources humaines, et de révéler comment ces compétences se combinent pour former des groupes ou « bundles » de compétences.
2. caractériser ces compétences afin de découvrir des grappes ou profils typiques d'organisations (en fonction des compétences en TI et RH requises).
3. déterminer si ces compétences sont influencées par les caractéristiques organisationnelles ou les caractéristiques du poste.

3.1 Le type et l'orientation de la recherche

Nous commencerons cette section par une présentation des différentes formes de recherches scientifiques avant de décrire l'orientation et le type de notre recherche dans le cadre de cette présente étude. Nous préciserons, dans la dernière partie de cette section, la justification de nos différents choix.

3.1.1 Le type de recherche

Pour Fortin (2005, citée dans Bentein et Trottier, 2014, p. 3), « Les connaissances acquises au cours de la recherche sont tributaires de différentes méthodologies qui permettent de décrire, d'expliquer, de prédire ou contrôler des phénomènes ». Quant à Robson (2002), il affirme qu'il existe trois types de recherche : 1) la recherche exploratoire; 2) la recherche descriptive; et 3) la recherche explicative.

Pour Trudel *et al.* (2007) :

La recherche exploratoire peut viser à clarifier un problème qui a été plus ou moins défini. Elle peut aussi aider à déterminer le devis de recherche adéquat, avant de mener une étude de plus grande envergure. La recherche exploratoire viserait alors à combler un vide, pour reprendre les termes de Van der Maren (1995). Elle peut être aussi un préalable à des recherches qui, pour se déployer, s'appuient sur un minimum de connaissances. (p. 39)

Lorsque nous désirons définir quelque chose, un phénomène, des questions comme : « Qu'est-ce que c'est ? Qu'est-ce qui se passe ici ? », nous sommes en présence d'une recherche de type descriptive. (p. 41)

Dans une recherche de type descriptive (Trudel *et al.*, 2007, p. 41), l'objectif est de préciser « la nature et les caractéristiques de concepts, de populations ou phénomènes » (Fortin, 2005, citée dans Bentein et Trottier, 2014, p. 3). Pour Grenier et Josserand (cités dans Thietart, 2014, p. 132), « l'objectif de la description est d'améliorer la compréhension de l'objet étudié. Il s'agit de surmonter la complexité perçue de cet objet ».

Quant à la recherche explicative, elle vise à déterminer « la raison d'être des relations entre les concepts ». En effet, la recherche est de type explicatif diagnostic lorsque le chercheur tente « de répondre aux questions suivantes : pourquoi le phénomène se comporte ou se présente ainsi ? Pourquoi le phénomène fonctionne-t-il de telle façon ? » (Trudel *et al.*, 2007, p. 41).

Notre recherche est de type descriptif, car elle vise à décrire les compétences en TI et en RH que les organisations recherchent réellement pour des postes de professionnels des ressources humaines, et de révéler comment ces compétences (TI et RH) se combinent pour former des groupes de compétences et comment les organisations se regroupent en fonction des compétences requises pour le recrutement des ou professionnels des RH. Plusieurs facteurs permettent de justifier notre choix porté sur la description comme forme de recherche.

Premièrement, l'émergence d'outils informatiques de plus en plus sophistiqués tels que les systèmes d'entreprise (Dery *et al.*, 2013) et les médias sociaux (Poba-Nzaou

et al., 2016) sont perçus comme des moyens qui permettront de transformer les rôles des professionnels des ressources humaines et d'améliorer leur contribution à la performance organisationnelle (Poba-Nzaou *et al.*, 2018).

Dans un tel contexte, l'importance de l'informatique pour la gestion des ressources humaines a été saluée dans le monde académique, mais peu de recherches ont été menées pour étudier la nature des compétences informatiques réelles que les entreprises signalent au marché du travail lors d'un recrutement. De la même manière, les interrelations entre les compétences TI et les compétences RH ont été peu étudiées. Fortin (2005, citée dans Bentein et Trottier, 2014, p. 3) pour sa part mentionne que « la description envisagée comme niveau de recherche ou de connaissance constitue la base sur laquelle viendront s'appuyer l'explication et la prédiction », c'est ce qui explique notre option pour une recherche descriptive.

Deuxièmement, l'intensification des pressions en termes d'efficience et d'efficacité auxquelles est soumise la fonction des ressources humaines, dans le but de soutenir les objectifs stratégiques des organisations (Wahyudi et Park, 2014, cités dans Poba-Nzaou *et al.*, 2018, p. 2) et le fait que le système d'information soit considéré comme un moyen pour y parvenir (Bondarouk et Ruel, 2013; Obeidat et Obeidat, 2016; Parry, 2011, cités dans Poba-Nzaou *et al.*, 2018). Par ailleurs, les universitaires et les praticiens ont aussi suggéré que la gestion des investissements en TI soit un effort partagé entre les professionnels de l'informatique et des affaires (Bassellier *et al.*, 2003; Devece, 2013, cités dans Poba-Nzaou *et al.*, 2018). D'où la nécessité de bien décrire les compétences en TI que les organisations demandent réellement quand elles recrutent des professionnels en RH et aussi de comprendre comment ces compétences se combinent avec celles des RH pour former des grappes de compétences et de révéler comment les organisations se regroupent en fonction des compétences requises pour le recrutement des professionnels des RH.

Troisièmement, la façon dont un système est implémenté dans une organisation peut influencer de manière significative l'adoption globale, les capacités d'intégration de données et les risques de sécurité de celui-ci (Harris et Spencer, 2017). Compte tenu de nos objectifs de recherche, le choix d'une recherche descriptive semble adéquat.

3.1.2 L'orientation de la recherche

En matière d'orientation de la recherche, Markus et Robey (1988) précisent à leur tour que la structure logique des recherches peut être orientée sur le « contenu » ou sur le « processus » de l'objet étudié. La structure logique d'une étude « se réfère aux aspects temporels d'une recherche (qui peuvent être statiques ou dynamiques) et aux relations logiques qui existent entre les facteurs explicatifs et les conséquences des phénomènes étudiés »⁸ (Markus et Robey, 1988, p. 583). Pour Grenier et Josserand (cités dans Thiétart, 2014), les recherches sur le contenu cherchent à appréhender la nature de l'objet étudié, à savoir « de quoi » il est composé. Pour comprendre le but d'une recherche sur le contenu, on peut employer la métaphore de la photographie à un instant donné de la coupe transversale de l'objet que l'on veut étudier. Il s'agit de décrire celui-ci de manière statique, tel qu'il se présente à un moment donné.

Toujours selon ces mêmes auteurs, « les recherches sur le processus analysent, au contraire, le phénomène en termes de "flux". Elles cherchent à mettre en évidence le comportement de l'objet étudié dans le temps, à saisir son évolution » (p. 130). Markus et Robey (1988, p. 591) de leur côté interpellent la position de Mohr (1982) pour préciser que les études axées sur le contenu et celles axées sur le processus « peuvent coexister pacifiquement », mais leurs différences ne doivent pas être

⁸ Traduction libre de « *Logicals tructure refers to the temporal aspect of theory-static versus dynamic-and to the logical relationships between the 'causes' and the outcomes* ».

occultées dans le seul but d'obtenir une approche théorique unifiée »⁹. Ainsi, notre recherche vise à décrire en analysant le contenu de cent annonces d'offres d'emploi consultées en ligne, les compétences en TI et en RH que les organisations recherchent réellement quand elles recrutent des professionnels en RH et aussi de comprendre comment ces compétences (RH et TI) se combinent pour former des groupes de compétences et comment les organisations se regroupent en fonction des compétences requises pour le recrutement des professionnels des RH. Pour Grenier et Josserand (cités dans Thiétart, 2014, p. 131), les recherches sur le contenu permettent de « mettre en évidence de quoi se compose l'objet étudié » et proposent une analyse en termes de « stock ». Compte tenu de toutes ces discussions et de nos objectifs de recherche, on peut dire que notre étude est une recherche sur le contenu.

3.2 Le paradigme, la stratégie et la méthode de recherche

Après avoir exposé le type et l'orientation de cette recherche, nous allons dans cette section énoncer les paradigmes, les stratégies et la méthode de recherche adoptée pour cette recherche. Nous révélons le choix fait pour chaque dimension de notre projet de recherche.

3.2.1 Le paradigme de recherche

Selon Allard-Poesi et Perret (citées dans Thietart, 2014, p. 15) :

Toute recherche repose sur une certaine conception de son objet de connaissance; utilise des méthodes de nature variée (expérimentale, historique, discursive, statistique...) reposant sur des critères de validité spécifiques; avance des résultats visant à expliquer, prédire, prescrire, comprendre ou encore construire et transformer le monde auquel elle s'adresse.

⁹ Traduction libre de « *Mohr (1982) believes that variance and process theories can 'peacefully coexist', [...] to gain the advantages of both within a single theoretical approach* ».

Pour Kuhn (1962, cité dans Thietart, 2014, p. 19) :

Le paradigme désigne un cadre qui regroupe un ensemble de croyances, valeurs, techniques partagées par une communauté scientifique à une période donnée. Ce cadre permet de définir les problèmes et méthodes légitimes et canalise les investigations. Il fixe un langage commun qui favoriserait la diffusion des travaux et permettrait ainsi une plus grande efficacité de la recherche.

Le paradigme serait également une « conception du monde à travers laquelle on formule les questions de recherche à un moment du temps » (Dumez, 2011, cité dans Avenier et Thomas, 2012, p. 13).

Quant à Weber (2004), il propose un tableau montrant la différence entre le paradigme positiviste et interprétativiste.

Le Tableau 3.1 montre les différences entre le paradigme positiviste et interprétativiste.

Tableau 3.1 Les différences présumées entre positivisme et interprétativiste par Jorgen Sandberg (Weber, 2004, p. iv; Saada, 2017, p. 67, traduction libre)

Hypothèses métathéoriques	Positiviste	Interprétiviste
Ontologie	« Le chercheur et la réalité sont séparés »	« Le chercheur et la réalité sont inséparables »
Épistémologie	La réalité objective existe au-delà de l'esprit humain	La connaissance du monde est intentionnellement constituée par l'expérience vécue d'une personne
Objet de recherche	L'objet de recherche a des qualités inhérentes qui existent indépendamment du chercheur,	L'objet de recherche est interprété à la lumière du sens donné par les personnes qui vivent l'expérience étudiée.
Méthodologie	« Statistiques, analyse de contenu »	« Herméneutique, phénoménologie, etc. »
théorie de la vérité	« théorie de la correspondance entre la réalité et la recherche-vérité : appariement un à un entre les énoncés de recherche et la réalité »	« Vérité comme accomplissement intentionnel ; des interprétations de l'objet de recherche correspondent à l'expérience vécue de l'objet »
Validité	« Certainement : les données mesurent réellement la réalité »	« Revendications de connaissances défendables »
Réalité	« Les résultats de la recherche sur la réplicabilité peuvent être produits »	« Interprétation : les chercheurs reconnaissent et traitent les implications de leur subjectivité »

Pour certains chercheurs

Les recherches de type positiviste : (1) formulent des hypothèses, modèles, établissent des relations causales entre différentes variables; (2) utilisent des méthodes quantitatives pour tester différentes théories; (3) conduisent à une interprétation objective des résultats par des chercheurs assumant une stature neutre.¹⁰ (Chen et Hirschheim, 2004, p. 201)

¹⁰ Traduction libre de « *positivist research is mostly depicted through: (1) the formulation of hypotheses, [...] and (3) researchers' objective, value-free interpretation* ».

D'autres chercheurs, comme Nandhakumar et Jones (1997), ont mentionné avoir constaté que la recherche dans le domaine des systèmes d'information (SI) et des TI a tendance à adopter fréquemment le paradigme positiviste. Selon Orlikowski et Baroudi (1991), 97 % des recherches en SI/TI, entre 1983 et 1988, avaient une orientation positiviste. Selon Chen et Hirschheim (2004), ce pourcentage a connu une diminution soit à 81 %, entre 1991 et 2001. Selon Tashakkori et Teddlie (1998), même si le paradigme positiviste a été privilégié ces dernières années, en particulier dans le secteur des TI/SI, plusieurs protecteurs du constructivisme ont pris position pour remettre en question cette prééminence (Tashakkori et Teddlie, 1998).

Selon Onwuegbuzie et Leech (2005, p. 375) :

De toute évidence, cette polarisation a favorisé l'émergence de chercheurs qui se sont exclusivement consacrés à des méthodes de recherche, soit quantitative ou qualitative. Une telle démarche monométhodique a été la plus grande menace pour le progrès des sciences sociales.¹¹

Ainsi, de cette grande rivalité entre les adeptes du paradigme positiviste et ceux du paradigme constructiviste est apparu le pragmatisme dans un rôle de « pacificateur » (Tashakkori et Teddlie, 1998, p. 4-5).

Selon Onwuegbuzie et Leech, (2005, p. 375), la solution prônée par le pragmatisme à ce conflit des paradigmes est une méthodologie mixte qui combine les éléments des deux approches qualitative et quantitative. « Même s'il présente certaines insuffisances, le pragmatisme est un paradigme qui permet d'établir des ponts entre des conceptions philosophiques divergentes et conflictuelles » (Johnson et Onwuegbuzie, 2004, p. 17). Au regard de ce qui a été discuté dans ce qui précède, notre étude s'inscrit dans le paradigme pragmatique. Sur le plan méthodologique, le choix du chercheur d'opter pour une

¹¹ Traduction libre de « *Clearly, this polarization has promoted purists, namely, researchers who restrict themselves exclusively either to quantitative or to qualitative research methods. Monomethod research is the biggest threat to the advancement of the social sciences* ».

méthode qualitative, quantitative ou mixte dérivera de sa question de recherche et de son niveau d'avancement dans le cycle de sa recherche (Tashakkori et Teddlie, 1998).

Charreire Petit et Durieux (citées dans Thietart, 2014, p. 80) énoncent que le raisonnement inductif repose sur une généralisation prenant appui sur un raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes. Au sens propre du terme, il n'y a induction que si, en vérifiant une relation (sans rien démontrer), sur un certain nombre d'exemples concrets, le chercheur pose que la relation est vraie pour toutes les observations à venir.

Pour Dumez (2012, p. 5), la déduction se définit comme étant un mode de raisonnement qui débouche sur une conclusion dont le contenu est explicité dans les « *prémisses* ». D'après Ivankova *et al.* (2006) et Morgan (1998), cités dans Morgan (2007, p. 71) :

le pragmatisme repose sur un processus de raisonnement abductif et est assez familier aux chercheurs qui combinent de façon séquentielle des méthodes qualitatives et quantitatives, où les résultats induits résultent d'une approche qualitative pouvant servir à une approche quantitative et déductive, et vice versa.¹²

Notre étude ne cherche pas à tester des hypothèses dans une démarche déductive, mais vise plutôt à décrire et à identifier les compétences en RH et en TI que les organisations au Québec recherchent (ou demandent réellement) quand elles recrutent pour des postes de professionnels RH et de révéler comment ces compétences se combinent pour former des groupes de compétences et comment les organisations se regroupent en fonction des compétences requises pour le recrutement des PRH ou de

¹² Traduction libre de « *This particular version of the abductive process is quite familiar to researchers who combine qualitative and quantitative methods in a sequential fashion [...] a quantitative approach, and vice-versa* ».

professionnels RH. De ce qui précède, notre recherche s'appuie sur un raisonnement abductif.

3.2.2 La justification de la stratégie, de la méthode et du devis de recherche

Cette sous-section a pour but de : 1) présenter l'analyse de contenu combinée à une analyse de classification comme stratégie de recherche; 2) justifier la combinaison de ces méthodes d'analyses comme stratégie de recherche; et 3) présenter et justifier la méthode et le devis de recherche adoptés.

3.2.2.1 La stratégie de recherche

Le chercheur qui désire analyser un problème de façon empirique « peut envisager d'inscrire son travail dans une stratégie de recherche [...], en l'occurrence celle qui lui paraît la plus apte à répondre à sa question de recherche », après avoir défini son positionnement épistémologique (Royer, 2007, p. 89). Selon Denzin et Lincoln (2005), il existe « plusieurs stratégies de recherches qualitatives dont l'étude de cas, la phénoménologie et l'ethnométhodologie, les approches biographiques, autoethnographiques, les recherches action et clinique ».

Par ailleurs, la recherche qualitative a longtemps été l'objet de critiques pour ses insuffisances en matière d'objectivité et de validité (Mukamurera *et al.*, 2006). En revanche, Byrd et Marshall (1997, p. 53) ont préconisé une stratégie de recherche qui combine une approche qualitative avec une autre quantitative (approche mixte) dans le but de concevoir une méthodologie hybride, où la profondeur contextuelle des études qualitatives va compléter la généralisation des études quantitatives. Une telle

démarche a été utilisée avec succès dans plusieurs domaines de la recherche organisationnelle¹³.

De façon plus spécifique, Poba-Nzaou *et al.* (2014, 2018) et Poba-Nzaou, Uwizeyemungu *et al.* (2015) ont eux aussi utilisé une stratégie de recherche qui combine une approche qualitative et quantitative en deux étapes : une analyse de contenu suivie d'une analyse de classification. Nous définirons dans les prochains paragraphes ces deux types d'analyses après avoir présenté les approches qualitatives, quantitatives et mixtes.

Plusieurs chercheurs ont mis en exergue la différence qui existe entre ces deux approches. Selon Curchod (2003), l'approche quantitative serait une approche par les variables, tandis que l'approche qualitative serait une approche par les cas. D'après Avenier et Thomas (2012), les recherches qualitatives se réfèrent aux études de cas dont elles constituent une des formes les plus représentatives tandis que les recherches quantitatives sont orientées par les variables (Ragin, 1999). Par contre, pour de nombreux autres chercheurs, la distinction faite entre ces deux principales approches ne serait pas pertinente (Anadon et Guillemette, 2006; Baumard et Ibert, cités dans Thietart, 2014; Nguyễn-Duy et Luckerhoff, 2006). Selon Dumez (2013, p. 30), cette opposition entre approche qualitative et approche quantitative est « stérile ». Pour Baumard et Ibert (cités dans Thietart, 2014, p. 118), les arguments sur lesquels repose cette opposition pour la plupart des auteurs se fondent sur certains critères tels que « la nature de la donnée, l'orientation de la recherche, le caractère objectif ou subjectif des résultats obtenus et la flexibilité de la recherche ».

Pour Wanlin (2007, p. 249), « l'analyse de contenu est un ensemble d'instruments méthodologiques de plus en plus raffinés et en constante amélioration s'appliquant à des "discours" extrêmement diversifiés et fondés sur la déduction ainsi que

¹³ Traduction libre de « *One way to create a symbiotic relationship between quantitative and qualitative studies is through the use of a hybrid methodology [...]. This approach has been successfully used in other areas of organizational research* ».

l'inférence ». L'analyse de contenu peut être exécutée grâce à une démarche de traitement manuel ou par l'utilisation de certains logiciels comme Atlas.ti, NVivo7 (QSR), Lexica (Le Sphinx), etc. (Wanlin, 2007). Selon Henry et Moscovici (1968, p. 36) :

L'analyse de contenu est un ensemble disparate de techniques utilisées pour traiter des matériaux linguistiques. Ces matériaux peuvent avoir été recueillis au moyen d'enquêtes ou d'interviews ou bien ce sont des matériaux « naturels », regroupés en vue d'une recherche, tels que des articles de journaux, des récits, des témoignages, des discours politiques, des œuvres littéraires, etc.

Holzmann et Spiegler (2011) interpellent la fonction de l'analyse de contenu en lien avec le contexte dans lequel les données à collecter ont été générées : « *Content analysis is a research technique that enables one to make inferences based on a text while considering the context in which the text was written and read* » (p. 540). Quant à l'analyse de classification, c'est une méthode de triage statistique (Punj et Stewart, 1983). Elle représente une technique statistique (Ketchen et Shook, 1996) qui permet au chercheur d'organiser les éléments de son échantillon en ensembles ou groupes de façon à réduire la variance statistique entre des groupes semblables et accroître cette même variance entre groupes différents (Ketchen et Shook, 1996). Concrètement, on peut prendre l'exemple de Hatten *et al.* (1978)

qui se sont appuyés sur 16 variables représentatives des stratégies organisationnelles, financières et de marché ainsi que certaines variables contextuelles pour déterminer et décrire des configurations des entreprises manufacturières étudiées sans spécifier un modèle type.¹⁴ (Ketchen et Shook, 1996, p. 442)

De ce fait, la stratégie de recherche dans le cadre de ce présent mémoire est une combinaison en deux étapes des deux formes d'analyses des données suivantes : une

¹⁴ Traduction libre de « Hatten et al. (1978) drew on 16 variables representative of manufacturing, financial, and market strategies as well as environmental characteristics. [...] configurations without overspecifying the model ».

analyse de contenu de données qualitatives combinée à une analyse de classification de données quantitatives. Les données quantitatives utilisées dans notre analyse de classification proviennent d'une conversion des variables qualitatives obtenues après l'analyse de contenu. Nous explicitons ce processus de conversion dans les prochaines sections. La stratégie de recherche que nous avons adoptée dans le cadre de cette étude est justifiée, car elle a été déjà utilisée dans des recherches similaires dans le domaine des compétences TI et RH, dans un contexte de recrutement (Poba-Nzaou *et al.*, 2018), et le domaine de l'adoption des progiciels de gestion intégrés (Poba-Nzaou *et al.*, 2014; Poba-Nzaou, Uwizeyemungu *et al.*, 2015); Poba-Nzaou, Uwizeyemungu et Clarke, 2015).

3.2.2.2 Méthode de recherche

D'après Royer (2007), il existe plusieurs méthodes de collecte de « matériaux empiriques » pour une recherche qualitative : les entretiens, l'observation directe, l'analyse d'artefacts, de documents et d'autres productions culturelles, l'utilisation de matériel visuel, et l'utilisation de son expérience personnelle (autoethnographie). Pour analyser ces matériaux, le chercheur peut choisir de faire appel à différentes méthodes visant à l'aider dans l'interprétation de ces données recueillies par la suite, même si les recherches qualitatives basées sur des études de cas « combinent habituellement les méthodes de collecte de données suivantes : recours aux archives, à des entrevues, questionnaires et observations »¹⁵ (Eisenhardt, 1989, p. 534). Larsson (1993) suggère aux chercheurs la méthode d'enquête de cas lorsqu'ils combinent dans le cadre de leurs études une approche qualitative et une approche quantitative. En effet, « la méthode d'enquêtes de cas permet d'une part de bâtir des ponts entre études quantitatives et qualitatives grâce à une analyse approfondie des données et d'autre part permet

¹⁵ Traduction libre de « *Case studies typically combine data collection methods such as archives, interviews, questionnaires, and observations* ».

d'obtenir des résultats issus de la recherche de grande qualité »¹⁶ (Larsson, 1993, p. 1515).

À la lumière de ce qui a été exposé ci-dessus, nous avons choisi la méthode d'enquêtes de cas comme méthode de recherche. Selon England (1982, p. 78), la méthode d'enquêtes de cas est une méthode de recherche qui « permet de collecter de façon fiable et reproductible, des données empiriques pertinentes à partir d'un ensemble de cas sélectionnés »¹⁷. Ce choix nous semble pertinent, car il nous facilite l'atteinte de nos objectifs de recherche. Pour conduire cette étude de la même manière que Poba-Nzaou *et al.* (2018), nous avons utilisé deux techniques et procédures de la méthode d'enquête de cas, définies par Larsson (1993) : dans un premier temps, nous avons sélectionné un ensemble d'offres d'emploi en ligne. Pour rappel, les offres d'emploi en ligne sont considérées comme des sources pertinentes et pratiques pour explorer la nature et la dynamique actuelle du marché du travail (Carnevale *et al.*, 2014 cité dans Poba-Nzaou *et al.*, 2018). En effet, la même conclusion est tirée par Emploi Québec (2015) qui indique qu'« Internet est devenu un outil indispensable afin de chercher et de trouver un emploi ». De plus, les offres d'emploi ont été aussi utilisées comme source de données pour étudier les compétences dans divers domaines, notamment les ressources humaines (Acarlar et Bilgiç, 2013, p. 50).

Dans un second temps nous avons procédé à la conception d'un schéma de codage pour la conversion systématique des variables qualitatives collectées en variables quantitatives.

3.2.2.3 Le devis de recherche

Pour Fortin (2005, citée dans Bentein et Trottier, 2014, p. 74-75),

¹⁶ Traduction libre de « *Case surveys bridge the gap between nomothetic surveys and idiographic case studies to combine their respective benefits of generalizable, cross-sectional analysis and in-depth, processual analysis* ».

¹⁷ Traduction libre de « *The case survey method permits the extraction of relevant material from a group of cases in a reliable and replicable manner* ».

le chercheur choisit son devis en fonction de ses objectifs de recherche qui découlent à leur tour de l'état des connaissances sur le sujet étudié. Ainsi, le devis diffère selon que l'on vise à décrire des variables ou des groupes de sujet, à examiner des relations entre des variables ou à prédire des relations de causalité entre des variables indépendantes et dépendantes [...] Le but de l'étude détermine la forme du devis de recherche, lequel correspond à l'une des trois fonctions de la recherche que sont la description, l'explication et la prédiction/contrôle. On distingue ainsi le devis descriptif, le devis corrélationnel et le devis expérimental.

Tableau 3.2 Définitions des devis

DEVIS DESCRIPTIF	DEVIS CORRÉLATIONNEL DESCRIPTIF	DEVIS CORRÉLATIONNEL EXPLICATIF	DEVIS EXPÉRIMENTAL
Le devis descriptif vise décrire et à comprendre des phénomènes vécus par des personnes, à catégoriser une population ou à conceptualiser une situation.	Le devis corrélationnel descriptif a pour but d'explorer des relations parmi un ensemble de concepts afin de déterminer lesquels sont associés. Ce type de devis est utilisé quand les concepts ou les variables ont déjà été décrits et qu'il s'agit, à l'étape suivante, de les mettre en relation avec d'autres concepts ou d'autres variables.	Le devis corrélationnel prédictif sera utilisé lorsque le chercheur peut affirmer qu'il y a des relations d'associations entre les variables étudiées. Dans ce genre de devis, les variables ne sont pas aléatoires comme dans le cas de devis corrélationnel descriptif, mais choisies en fonction du cadre théorique pour expliquer la nature des relations.	Le devis expérimental (ou quasi expérimental) est un devis explicatif et causal (établissement de relations de cause à effet entre des variables). Il est utilisé lorsque le chercheur veut vérifier l'effet d'une variable indépendante sur une variable dépendante.

Source : Fortin (2005, citée dans Bentein et Trottier, 2014, p. 79).

Selon Uwizeyemungu (2008), les devis combinant des approches qualitatives et quantitatives sont de plus en plus utilisés par les chercheurs dans le domaine des

systèmes d'information et des technologies de l'information (SI/TI). D'autres chercheurs, comme Byrd et Marshall (1997), Gable (1994) et Mingers (2001), cités par Uwizeyemungu (2008, p. 160-161), recommandent une approche hybride, c'est-à-dire un devis de recherche « combinant les méthodes quantitatives et qualitatives » dans le domaine des SI/TI.

À la lumière de tous ces faits, nous avons opté pour un devis de recherche descriptif qui combine des méthodes qualitatives et quantitatives, ce qui nous semble très judicieux en termes de « faisabilité ».

3.3 Mise en œuvre de la stratégie de recherche

Dans les deux sections précédentes de ce chapitre, nous avons déterminé : 1) le type et l'orientation de notre recherche; et 2) notre positionnement épistémologique et choisi la stratégie, la méthode et le devis de recherche. Nous allons maintenant expliquer dans cette dernière section comment nous comptons mettre en œuvre notre stratégie et méthode de recherche. En nous inspirant des études de Poba-Nzaou *et al.* (2014, 2018), Poba-Nzaou, Uwizeyemungu *et al.* (2015) et Poba-Nzaou, Uwizeyemungu et Clarke (2015), notre étude s'est déroulée en deux phases. Dans la première phase, nous avons collecté et analysé nos données qualitatives grâce à une analyse de contenu. Puis nous avons procédé dans la seconde phase à une conversion des variables qualitatives en variables binaires avant de procéder à une analyse de classification.

3.3.1 L'échantillonnage et la collecte des données

3.3.1.1 Définition de l'unité d'analyse

Lecocq (2012, p. 6) définit l'unité d'analyse « à partir de la théorie plutôt qu'à partir de la question de recherche, du niveau d'un concept ou du niveau de mesure ». Pour Lehiany (2012), « l'unité d'analyse est le focus de la recherche, l'objet ou le processus qui intéressent le chercheur [...] Le choix de l'unité d'analyse doit alors s'articuler avec celui des niveaux dans lesquels s'enracinent les éléments que l'on souhaite étudier » (p. 60-61). Poba-Nzaou *et al.* (2018, p. 8) soulignent l'importance de se rappeler que les termes « niveau d'analyse » et « unité d'analyse » sont parfois utilisés de manière « interchangeable » dans la littérature, bien qu'ils soient différents. Quant à Pecotich *et al.* (2003, p. 502), ils considèrent que l'unité d'analyse fait référence à l'objet réellement étudié par le chercheur, le niveau d'analyse indique « la position hiérarchique de l'objet, de l'événement ou d'une autre entité dans le système particulier d'intérêt de la recherche ». Yurdusev (1993, cité dans Poba-Nzaou *et al.*, 2018, p. 8) affirme qu'« en choisissant un niveau d'analyse, l'objet de la recherche est placé dans un contexte ».

Pour Lecocq (2002, p. 8), les unités d'analyses peuvent être un ensemble d'individus, de groupes, d'organisations ou être constituées d'entités abstraites telles que des relations, des événements, des crises, des décisions, etc.

Selon Rafaëli et Oliver (1998, p. 334, cités dans Poba-Nzaou *et al.*, 2018, p. 8), il existe cinq niveaux d'analyse dans les annonces d'emploi :

- 1) le niveau individuel (les offres d'emploi sont un moyen de séduire et de recruter des individus en tant que telles);
- 2) le niveau professionnel (les annonces d'emploi se produisent dans le contexte de l'occupation qu'elles annoncent ou de la communauté de la publicité de l'emploi annoncée [...] et contiennent une terminologie professionnelle « spécifique » telle que les compétences fonctionnelles professionnelles);

- 3) le niveau organisationnel (contient des descripteurs de l'organisation de recrutement y compris l'identité, les lieux, etc.);
- 4) le niveau industriel (contient des descripteurs implicites ou explicites de l'identité du secteur industriel dans lequel l'organisation opère);
- 5) le niveau sociétal (contient des normes sociétales spécifiques à la société dans laquelle l'emploi est annoncé).

« L'unité d'analyse de cette étude était le travail pour lequel l'organisation d'embauche annonçait et non l'offre d'emploi » (Poba-Nzaou *et al.*, 2018). D'autres études antérieures ont aussi adopté cette unité d'analyse lors de l'analyse du contenu des offres d'emploi (Gallavin *et al.*, 2004; Poba-Nzaou *et al.*, 2018).

Considérant les discussions ci-dessus, de la même manière que Poba-Nzaou *et al.* (2018), nous avons adopté ce niveau d'analyse. Avec cette option, nous considérons les annonces d'emploi comme des « représentations » et des « artefacts professionnels » de la profession des ressources humaines, et nous nous concentrons sur des énoncés publicitaires de compétences qui ont un sens seulement dans le contexte de la profession des ressources humaines. Ainsi, cette étude se concentre sur les compétences fonctionnelles, car elles « sont propres à la profession » et n'incluent pas les compétences comportementales (Poba-Nzaou *et al.*, 2018). Selon Poba-Nzaou *et al.* (2018), des études antérieures portant sur des compétences dans d'autres professions ont également adopté la profession comme niveau d'analyse et concis l'enquête seulement aux compétences fonctionnelles (France, 2010). En fait, seulement 40 % des offres d'emploi incluses dans notre base de données sélectionnées au hasard contenaient des compétences comportementales attendues en plus des compétences fonctionnelles.

Après avoir choisi notre stratégie de recherche et clarifié l'unité d'analyse de ce présent projet de mémoire, nous allons maintenant expliciter la méthode d'échantillonnage et la collecte des données.

3.3.2 L'échantillonnage et la collecte des données

Royer et Zarlowski (2007) définissent l'échantillon comme étant un ensemble d'éléments à partir desquels le chercheur assemblera ses éventuelles données. Selon ces auteurs, il existe quatre classifications d'échantillons :

- L'échantillon probabiliste (permet l'inférence statistique);
- L'échantillon par quotas (s'apparente sous certaines conditions à l'échantillon probabiliste);
- L'échantillon par choix raisonné (convient aux recherches qualitatives, basées sur le jugement du chercheur);
- L'échantillon de convenance (convient en phase exploratoire, ne permet aucun type d'inférence).

Selon Royer et Zarlowski (cités dans Thietart, 2014, p. 233),

les méthodes par choix raisonné reposent fondamentalement sur le jugement et se distinguent en cela des 98 méthodes probabilistes [...] Les échantillons constitués par choix raisonnés permettent en outre de choisir de manière très précise les éléments de l'échantillon et, ainsi, de garantir plus facilement le respect des critères de sélection choisis par le chercheur.

Nous avons sélectionné les différentes organisations étudiées grâce à la méthode d'échantillonnage non probabiliste par choix raisonné, car « les recherches qualitatives constituent leur corpus empirique d'une façon non probabiliste » (Pires, 1997, p. 11). Ainsi, la population cible a été définie comme « postes de gestionnaire des ressources humaines » avec des critères d'échantillonnage délimitant la frontière géographique du Québec, ainsi qu'une frontière temporelle d'un an (2016 à 2017).

Ensuite, cinq sites Web à vocation générale ont été sélectionnés, car ils sont considérés comme les plus populaires (eBizMBA, 2013) : *neuvo*, *Jobboom*,

Workopolis, trendingjobs, jobillico. Nous avons aussi sélectionné les offres d'emploi sur des sites d'*emploiquebec, sante.gouv.qc.ca*, et le site d'emploi CRHA. Enfin, un critère d'inclusion a été défini, à savoir que seules les offres d'emploi présentant l'identité des sociétés d'embauche devaient être prises en compte afin de faciliter la collecte des données relatives aux caractéristiques de l'entreprise. Au total, 102 offres d'emploi répondant aux critères d'inclusion ont été recueillies (Tableau 3.3).

Le tableau 3.3 représente les caractéristiques des organisations. 72 % du secteur des services, 13 % des manufactures, 16 % du secteur combiné manufactures et services et finalement 1 % du secteur de l'éducation. Par ailleurs, 86 % des organisations étaient des organisations à but lucratif, 12 % gouvernementales et 4 % des organismes sans but lucratif. 73 % des organisations avaient un nombre d'employés se situant entre 25 et 3000. 29 % n'avaient pas mentionné leur nombre d'employés actifs

Tableau 3.3 Caractéristiques des organisations

Caractéristiques des organisations		
Nombre d'employés	25-3000	73
	Non spécifié	29
	<i>Total</i>	<i>102</i>
Revenu annuel en million	1-24500	41
	Non spécifié	61
	<i>Total</i>	<i>102</i>
Statut fiscal	Profit	86
	Non-profit	4
	Gouvernementale	12
	<i>Total</i>	<i>102</i>
Type Industrie	Services	72
	Manufactures et services	16
	Manufactures	13
	Éducation	1
	<i>Total</i>	<i>102</i>

3.3.3 L'analyse des données

Nous analysons dans le cadre de ce mémoire des données secondaires collectées à partir des sites Internet. D'après Seaman (1999, p. 21),

la plupart des études empiriques en ingénierie utilisent une combinaison de méthodes et de données qualitatives et quantitatives. Il existe plusieurs façons de combiner de telles méthodes. Une stratégie couramment utilisée consiste à extraire des valeurs de variables quantitatives à partir de données qualitatives afin d'effectuer une analyse quantitative ou statistique. Ce processus est appelé codage.¹⁸

¹⁸ Traduction libre de « *Most empirical software engineering studies employ a combination of qualitative and quantitative methods [...] This process is called coding* ».

Claude (cité dans Bentein et Trottier, 2014, p. 275), pour sa part, rappelle que l'analyse de contenu avec son principal instrument qu'est la codification de données en différentes catégories constitue l'une des principales méthodes d'analyse qualitative.

Krippendorff (1989, cité dans Poba-Nzaou *et al.*, 2018, p. 9) rappelle que « l'analyse du contenu a été adoptée, car elle est utile pour révéler des schémas de données textuelles clairement discernables par des individus ». De ce fait, nous avons choisi de faire une analyse du contenu d'annonces de recrutement pour des postes de professionnels en ressources humaines situés uniquement au Québec.

De plus, selon Haines *et al.* (2010),

l'utilisation des données secondaires comme les annonces de recrutement serait de nature à réduire les distorsions inhérentes à des méthodes comme l'entrevue ou le questionnaire, cette méthode évacue également les décalages inhérents aux questions rétrospectives, elle permet de dégager un tracé à partir d'une source d'information constante dans le temps. (p. 498-499).

Il faut aussi souligner que cette méthode a été aussi adoptée en 2018 par Poba-Nzaou *et al.*

Afin d'augmenter la fiabilité de l'étude, nous nous sommes inspirés du modèle de Poba-Nzaou *et al.* (2018), en créant un dictionnaire de codage des compétences en nous basant sur des compétences informatiques et RH incluses dans le contexte théorique de cette étude. Initialement, sur la base du cadre théorique, onze compétences informatiques et quatorze compétences RH ont été incluses dans le dictionnaire. La section sur les compétences de chaque offre d'emploi était ventilée en unités d'information correspondant aux compétences ainsi qu'en informations correspondant aux caractéristiques de l'emploi (p. ex. : niveau de carrière, etc.) et les caractéristiques de l'organisation d'embauche, le cas échéant (p. ex. : le nombre

d'employés). Les différentes compétences ont ensuite été codées en tant que variables binaires (1 : présent, 0 : absent).

Le Tableau 3.4 présente à son tour les principales caractéristiques de l'emploi. 80 % des organisations exigeaient un diplôme universitaire de premier cycle, soit un baccalauréat, 6 % un diplôme de 2^e cycle soit une maîtrise, 8 % un diplôme collégial et 8 % n'avaient pas spécifié le niveau de diplôme exigé pour le poste de gestionnaire en RH à combler.

3 % des postes de gestionnaire en RH à combler avaient comme supérieur hiérarchique ou immédiat un vice-président, 24 % un partenaire d'affaires, 49 % un directeur des ressources humaines, 21 % autres appellations et finalement 5 % des organisations n'avaient pas spécifié de qui relève le poste de gestionnaire en RH.

Pour finir, 26 % des organisations de notre échantillon exigeaient un titre de l'ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec (CRHA) contre 76 % qui ne le demandaient pas.

Tableau 3.4 Caractéristiques de l'emploi

Caractéristiques de l'emploi		
Niveau de carrière	Début	13
	Moyen (mi-carrière)	41
	Supérieur	30
	Niveau exécutif	16
	Non défini	2
	<i>Total</i>	<i>102</i>
Niveau d'éducation exigé	DEC	8
	BAC	80
	Maîtrise	6
	Non spécifié	8
	<i>Total</i>	<i>102</i>
Supérieur immédiat auquel le poste de gestionnaire RH se rapporte (<i>reporting level</i>)	Vice-président	3
	Partenaire d'affaires	24
	DRH	49
	Autres	21
	Non spécifié	5

	<i>Total</i>	<i>102</i>
Titre CRHA	OUI	26
	NON	76
	<i>Total</i>	<i>102</i>

Notre grille de codage est elle-même contrôlée aux deux semaines par mon directeur de recherche, afin de vérifier sa cohérence. Le processus de codage a débuté par un test de précodage sélectionné au hasard dans la base de données des offres d'emploi, pour assurer la concordance relative du processus de codage en lui-même. Ensuite, ces dix offres sélectionnées au hasard ont été codées en même temps par mon directeur de recherche avant d'entamer le processus de codage dans son ensemble. De la même manière que Poba-Nzaou *et al.* (2018), le codage des variables a été fait manuellement, en lisant toutes les offres d'emploi mot à mot et alternant entre le cadre conceptuel et le contenu des offres d'emploi d'une manière similaire au « cercle herméneutique » (Klein et Myers, 1999).

3.3.4 L'analyse des facteurs : faisceaux ou grappes de compétences

De la même façon que Poba-Nzaou *et al.* (2018, p. 11), l'analyse factorielle de la matrice complète de corrélation a été diagnostiquée en premier (Hair *et al.*, 2010, cités dans Poba-Nzaou *et al.*, 2018, p. 11), ce qui dans le cas de cette étude est basé sur des corrélations tétrachoriques, une mesure d'association pour les variables dichotomiques. Nous avons utilisé les programmes de SPSS fournis par Lorenzo-Seva et Ferrando (2012, cités dans Poba-Nzaou *et al.*, 2018, p. 11) qui gèrent la création d'une matrice de corrélation et l'analyse factorielle associée. Un fait important est à mentionner, les compétences signalées dans moins de 10 % ou plus de 80 % de l'échantillon n'ont pas été incluses dans l'analyse factorielle.

Tableau 3.5 Résultats de l'analyse factorielle

Compétences	Informatique	Gestion stratégique	Relations Travail	Dotation	Gestion administrative
Adoption et sélection de systèmes informatiques de la gestion RH	0,840				
Implémentation informatique	0,823				
Affaires et applications informatiques	0,804				
Accès connaissance du système	0,799				
Gestion informatique pour la gestion RH	0,758				
Technologie	0,685				
Rôle Agent Changement		0,835			
Performance organisationnelle		0,741			
Rôle partenaire d'affaire ou stratégique		0,687			
Culture et gestion de l'environnement de travail		0,596			
Lois et règlements de travail			0,854		
Gestion de la santé et sécurité			0,719		
Droit de travail / Relation industrielle			0,652		
Gestion de la dotation				0,894	
Gestion de la rémunération globale				0,784	
Processus administratif					0,835
Rôle expert administratif					0,699
Valeur propre	4,932	2,572	1,876	1,170	1,040
% du total de la variance	29,010	15,129	11,034	6,880	6,118

L'analyse factorielle a été effectuée sur une matrice composée de 14 compétences et 3 rôles, par le fait que les autres variables ont été éliminées en raison de leur colinéarité élevée. Par la suite, une analyse en composantes principales (ACP) avec rotation orthogonale varimax a été réalisée. La solution à cinq facteurs a été choisie pour les raisons suivantes : 1) elle répondait au critère de Kaiser (valeur propre > 1) et était confirmée par un test d'éboullis (Cattell, 1962, cité dans Poba-Nzaou *et al.*, 2018, p. 11) pour le graphique des valeurs propres. 2) le pourcentage total de la variance expliquée était de 68,171 % (un pourcentage très consistant) et 3) les variables factorisées par catégorie de faisceaux significatifs de compétences fournissaient une clarté conceptuelle (Herold *et al.*, 1987, cités dans Poba-Nzaou *et al.*, 2018, p. 11) (Tableau 3.5).

Après cette étape, nous avons mené une analyse de classification conformément au second objectif de notre étude qui consiste à caractériser les compétences en TI et en RH afin de découvrir des grappes ou profils typiques d'organisations sur la base des compétences en technologie de l'information et en ressources humaines requises. Les compétences de chaque catégorie identifiée dans chacune des organisations sélectionnées ont été choisies comme variables de classification ou de regroupement.

3.3.5 L'analyse de classification

De la même façon que Poba-Nzaou *et al.* (2014, 2018, p. 12) et Poba-Nzaou, Uwizeyemungu *et al.* (2015), notre étude repose sur une approche configurationnelle. Nous interpellons que « ce type d'approche suggère que les catégories d'adoption des TI sont mieux comprises lorsqu'elles sont organisées sous forme de clusters ou de configurations interconnectés » (Fiss, 2007, p. 1180). Selon Hair *et al.* (2006, p. 559), l'analyse de classification est un ensemble de techniques « multivariées » qui permet de rassembler ou regrouper les objets sur la base des caractéristiques qu'ils possèdent. Par ailleurs, Short *et al.* (2008, cité dans Strohmeier et Kabst, 2014, p. 334) mentionnent

pour leur part que « l'approche configurationnelle vise à identifier différentes configurations organisationnelles et à expliquer ensuite leur existence et leur succès sur la base de différentes conditions contextuelles »¹⁹. De ce fait, les entreprises seront regroupées en fonction de la similarité de leurs catégories de compétences.

De la même façon que Poba-Nzaou *et al.* (2018) et Poba-Nzaou, Uwizeyemungu *et al.* (2015), nous avons utilisé la méthode de Ward qui est une méthode *agglomérative* de classification dans une procédure hiérarchique (méthode de Ward, Hair *et al.*, 2006, p. 586). Mentionnons également qu'en matière de recherche, la méthode de Ward est l'une des méthodes les plus adéquates et les plus utilisées parmi les techniques de classification hiérarchique selon Hair *et al.* (2006, p. 625). Une procédure de classification hiérarchique combine un processus de regroupement répétitif avec un algorithme de classification (Hair *et al.*, 2006, p. 588). Tout comme Poba-Nzaou *et al.* (2018, p. 12) et Poba-Nzaou, Uwizeyemungu *et al.* (2015), nous avons utilisé par la suite un ratio de classification provenant d'une analyse discriminante pour valider notre choix relatif au nombre de configurations retenues.

Le dendrogramme ressemble à un « arbre de décision » avec de « courtes branches » représentant l'assemblage des observations; la densité relative de ces « branches constitue une indication du nombre de configurations à l'intention du chercheur »²⁰ (Ketchen et Shook, 1996, p. 446). Selon Hair *et al.* (2006, p. 556-557),

le dendrogramme est une représentation graphique des résultats d'une procédure de classification hiérarchique dans laquelle chaque objet est rangé sur un premier axe tandis que le second axe représente les étapes dans cette même procédure hiérarchique . [traduction libre]

¹⁹ Traduction libre de « *the approach aims to identify different organisational configurations and subsequently explain their existence and success based on different contextual conditions* ».

²⁰ Traduction libre de « *Dendrograms resemble decision trees with short 'limbs' representing the joining of observations. A researcher looks for natural clusters of the data that are indicated by relatively dense 'branches'* ».

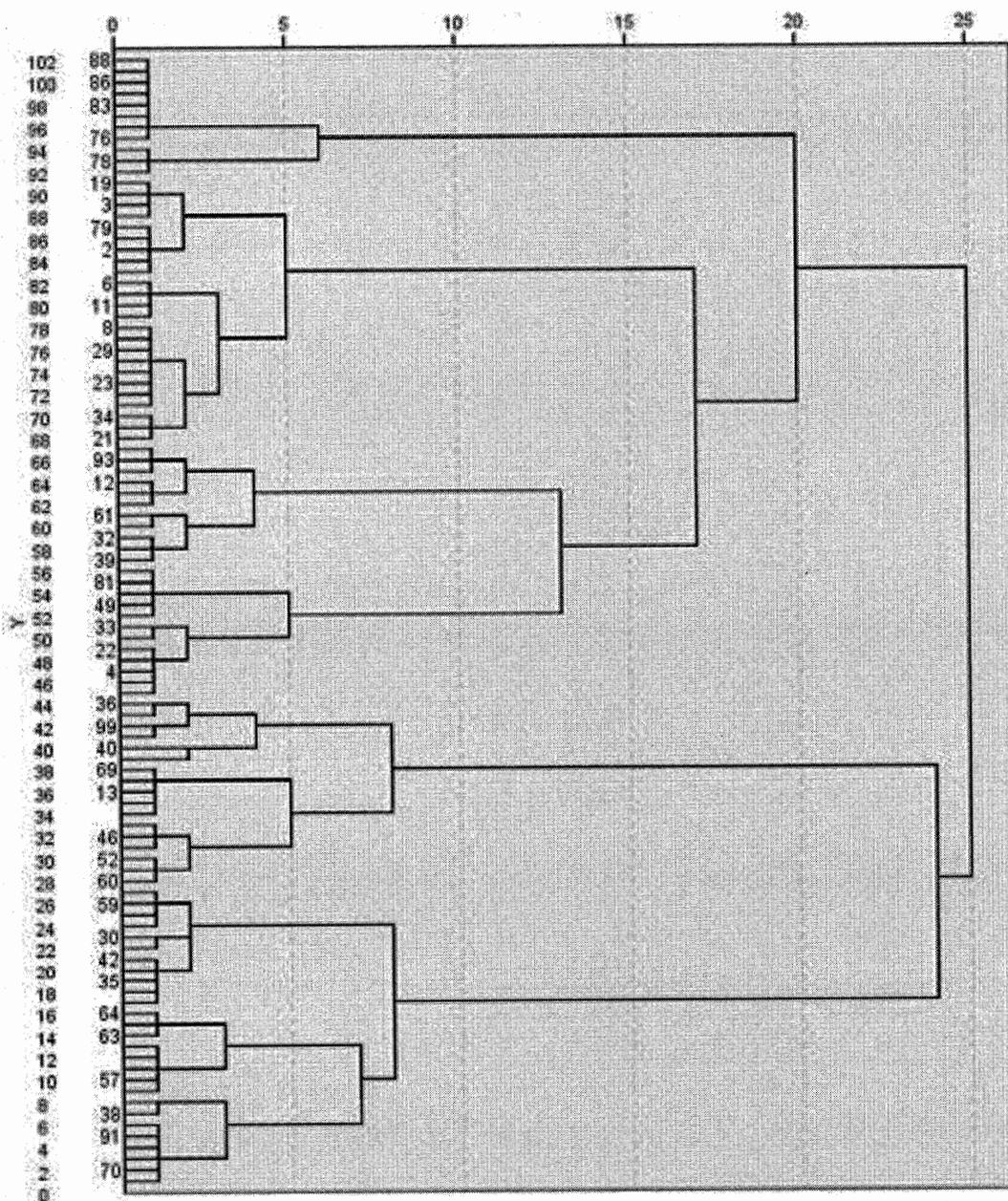


Figure 3.1 Dendrogramme avec la méthode de Ward

Dans ce même ordre d'idée, Ketchen et Shook (1996, p. 446) suggèrent aux chercheurs de faire une analyse visuelle du dendrogramme pour trouver le nombre optimal de configurations. Ainsi, comme le montre la Figure 3.1, le dendrogramme issu de cette analyse de classification a révélé que plusieurs solutions de regroupement étaient plausibles (une classification à 2, 3, 4, 5 et 6 groupes centroïdes). Une inspection des distances euclidiennes des différentes configurations figurant sur le dendrogramme nous a suggéré une solution optimale à cinq configurations nous permettant d'identifier des groupes d'organisations clairement distincts les uns des autres.

Nous avons par la suite effectué une analyse discriminante pour valider ce choix optimal à trois configurations en utilisant l'analyse de la fonction discriminante (Hair *et al.*, 2010). La stabilité de chaque solution de l'algorithme de classification hiérarchique a été explorée par la tabulation croisée de son appartenance au cluster prédéterminée avec la solution de l'algorithme de classification non hiérarchique (*K-means clustering*, $K = 2, 3, 4$ et 5). Le niveau de concordance suggérait la solution à trois groupes comme la solution optimale ($\text{kappa} = 0,90$), indiquant une concordance presque parfaite (Landis et Koch, 1977, cités dans Poba-Nzaou *et al.*, 2018, p. 12).

Ainsi, la solution à trois configurations a été jugée optimale parce qu'elle a été validée par l'analyse discriminante réalisée dans le cadre de cette étude. En effet, cette analyse a montré que 96,7 % des organisations ont été correctement classifiées après l'analyse de classification. Ce pourcentage élevé prouvait une forte validité interne de la solution de la classification à trois configurations. Cette méthode de validation du nombre optimal de configurations a été utilisée dans le passé par plusieurs chercheurs (Poba-Nzaou *et al.*, 2014, 2018, p. 12; Poba-Nzaou, Uwizeyemungu *et al.*, 2015; Tamim *et al.*, 2012, p. 1551).

Nous avons ainsi choisi dans le cadre de cette étude la solution à trois configurations. La Figure 3.2 nous permet d'illustrer cette solution à trois configurations. Cette

solution choisie nous permet de démontrer également comment les organisations articulent leurs visions en matière de compétences en TI et en RH requises ou exigées pour les professionnels en RH, dans un contexte de recrutement. Ainsi, ces organisations forment trois configurations.

Selon Anfara *et al.* (2002, p. 7), les critères de validité interne, de validité externe, de fiabilité et d'objectivité utilisés dans les recherches qualitatives sont les mêmes que ceux utilisés dans les recherches quantitatives. Le tableau 3.4 donne une illustration des recommandations suggérées pour les deux approches : qualitative et quantitative.

La validité interne d'une recherche, selon Hlady-Rispal (2002, citée dans Avenier et Thomas, 2012, p. 17) :

dépend de la rigueur, de la fiabilité et de la cohérence interne du processus de recherche. La rigueur et la fiabilité concernent la phase de constitution du matériau empirique (*data collection*) et celle de son traitement qui conduit à l'élaboration des résultats (*data analysis*). La cohérence interne dépend de la cohérence du *design* de la recherche (expression parfois traduite par « canevas » de la recherche). Elle s'évalue en mettant en perspective la question de recherche, les concepts et théories mobilisés, ainsi que la manière dont est collecté et traité le matériau empirique.

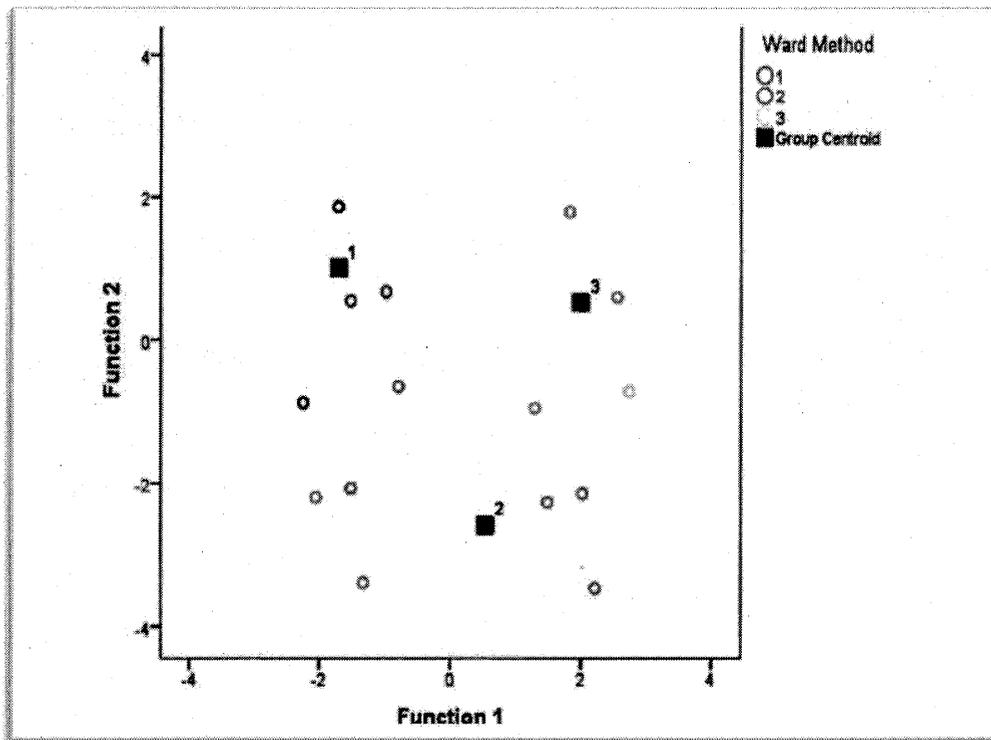


Figure 3.2 Illustration de la solution à trois configurations

TERME QUALITATIF	TERME QUANTITATIF	STRATÉGIES RECOMMANDÉES
Crédibilité	Validité interne	Utiliser un débriefing entre pairs Triangulation Durée de l'échantillonnage
Transférabilité	Validité externe	Fournir une description consistante
Plausibilité	Fiabilité	Utiliser une stratégie de codage et de recodage Triangulation Contrôle par les pairs

Figure 3.3 Critères de validité en recherches quantitatives. Source : Lincoln (2001, cité dans Anfara *et al.*, 2002, p. 8).

Nous avons énoncé dans la section précédente avoir effectué une analyse discriminante pour valider le choix de notre solution optimale à cinq configurations. Nous avons également utilisé cette même analyse discriminante pour améliorer la validité interne de notre étude comme le suggèrent certains auteurs (Poba-Nzaou *et al.*, 2018, p. 12; Poba-Nzaou, Uwizeyemunguet *et al.*, 2015). Pour rappel, les concepts que nous avons mobilisés ont été essentiellement tirés de deux théories pertinentes présentées dans notre contexte théorique (la théorie de la signalisation et l'approche configurationnelle). De plus, nous avons adopté une stratégie de recherche combinant une analyse de contenu et une analyse de classification déjà utilisée dans des études semblables dans le domaine des SI/TI.

Jick (1979, p. 604) recommande aux chercheurs qui réalisent des études qualitatives « de systématiser leurs observations, d'utiliser des techniques d'échantillonnage et d'élaborer des schémas quantifiables pour coder l'ensemble de leurs données complexes »²¹, dans le but de rendre meilleure la validité externe des « connaissances produites ». Ainsi, nous nous sommes inspirés des solutions proposées par Jick (1979, p. 604) pour améliorer notre validité externe. De ce fait, nous avons procédé à : 1) l'utilisation d'une technique d'échantillonnage basée sur le respect strict de deux critères d'inclusion explicites (avec comme résultat un échantillon de 102 organisations réparties au Québec seulement, dont les noms étaient bien mentionnés dans l'annonce de recrutement); et 2) la codification des catégories en variables quantitatives (binaires) qui prennent la valeur 1 si la catégorie est présente et 0 dans le cas contraire, suivie d'une analyse statistique (analyse de classification).

Nous avons choisi de prendre comme appui deux modalités proposées dans la littérature pour assurer la fiabilité de nos résultats. Il s'agit de : « la phase de constitution du matériau empirique (*data collection*), et celle de son traitement qui

²¹ Traduction libre de « *Thus, researchers using qualitative methodology are encouraged to systematize observations, [...] chemes for coding complex data sets* ».

conduit à l'élaboration des résultats (*data analysis*) » (Avenier et Thomas, 2012, p. 17).

Le chercheur est donc tenu de rendre accessible au lecteur l'ensemble du matériau empirique et d'explicitier de manière détaillée l'ensemble des opérations effectuées pour la constitution et pour le traitement de ce matériau, avec une attention particulière portée à décrire la manière dont le codage et les inférences ont été effectués en relation avec le matériau empirique (Avenier et Thomas, 2012, p. 17).

Afin de garantir la fiabilité de notre étude, nous avons pris en considération toutes les recommandations faites par ces auteures à travers la description détaillée de notre démarche empirique dans les paragraphes précédents.

3.4 Les considérations éthiques

Cette présente recherche a été effectuée dans le cadre des exigences fixées par l'Université du Québec à Montréal (UQAM) pour l'obtention du diplôme de maîtrise en sciences de la gestion. Le respect de la politique en matière d'éthique de l'UQAM dans la recherche occupe une place importante parmi ces exigences.

Nonobstant, nous n'avons pas été astreints à l'obtention d'une approbation éthique auprès du Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CIEREH), car nous avons utilisé des données secondaires sans aucun contact avec des personnes pour conduire notre recherche.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Nous avons présenté dans le chapitre précédent le cadre méthodologique de notre recherche. Ce chapitre contient trois sections et porte sur la présentation des résultats.

La première section présente et analyse les rôles et les compétences les plus fréquemment requis par les organisations. La confrontation des données empiriques collectées avec le cadre conceptuel de cette recherche permet de décrire et de comprendre ces compétences requises par les organisations au Québec quand elles recrutent des professionnels en RH. La seconde section aborde la caractérisation des organisations sélectionnées en fonction des compétences TI et RH requises dans un contexte de recrutement. La troisième section présente les résultats de la contextualisation de ces compétences requises par les organisations.

4.1 Caractéristiques de l'organisation et de l'emploi

Rappelons que nous avons mentionné dans les paragraphes précédents avoir procédé à l'utilisation d'une technique d'échantillonnage basée sur le respect strict de deux critères d'inclusion explicites (avec comme résultat un échantillon de 102 organisations réparties au Québec seulement, dont les noms étaient bien mentionnés dans l'annonce de recrutement).

Ainsi, comme présentée dans le Tableau 3.3, la répartition des secteurs d'activités des 102 offres d'emplois analysées est la suivante : 72 % du secteur des services, 13 %

des manufactures, 16 % du secteur combiné manufactures et services et finalement 1 % du secteur de l'éducation. Par ailleurs, 86 % des organisations étaient des organisations à but lucratif, 12 % gouvernementales et 4 % des organismes sans but lucratif. 73 % des organisations avaient un nombre d'employés se situant entre 25 et 3000. 29 % n'avaient pas mentionné leur nombre d'employés actifs.

Pour rappel, le Tableau 3.4 présenté dans le chapitre 3 démontre à son tour les principales caractéristiques de l'emploi. 80 % des organisations exigeaient un diplôme universitaire de premier cycle, soit un baccalauréat, 6 % un diplôme de 2^e cycle soit une maîtrise, 8 % un diplôme collégial et 8 % n'avaient pas spécifié le niveau de diplôme exigé pour le poste de gestionnaire en RH à combler.

3 % des postes de gestionnaire en RH à combler avaient comme supérieur hiérarchique ou immédiat un vice-président, 24 % un partenaire d'affaires, 49 % un directeur des ressources humaines, 21 % autres appellations et finalement 5 % des organisations n'avaient pas spécifié de qui relève le poste de gestionnaire en RH.

Pour finir, 26 % des organisations de notre échantillon exigeaient un titre de l'ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec (CRHA) contre 76 % qui ne le demandaient pas.

4.2 Les rôles et compétences les plus fréquemment demandés par les organisations

Les Tableaux 4.1 et 4.2 illustrent les rôles et les compétences fréquemment demandés par les organisations de notre échantillon ayant les fréquences supérieures à 15 %.

Tableau 4.1 Les compétences en TI demandées par les organisations pour le recrutement de professionnels en ressources humaines pour chaque catégorie (nombre de cas)

Compétence TI (<i>n</i> = 102)	Fréquence		Pourcentage	
	Oui	Non	Oui	Non
Technologie	58	44	57 %	43 %
Affaires et applications informatiques	25	77	25 %	75 %
Adoption et sélection du SIGRH pour la GRH	24	78	24 %	76 %
Implantation d'un système informatique	27	75	26 %	74 %
Accès connaissance d'un système	33	69	32 %	68 %
Gestion informatique pour la gestion des RH	39	63	38 %	62 %

Les résultats des signaux de l'analyse des annonces ou offres d'emploi pour des postes de professionnels en RH indiquent que les professionnels des RH devraient jouer trois des quatre rôles définis par Ulrich (1997). Les deux rôles les plus demandés sont signalés dans les proportions suivantes : agent de changement (79 % de l'échantillon) et expert administratif (73 % de l'échantillon). Le rôle le moins demandé (partenaire stratégique) est signalé dans seulement 51 % de l'échantillon. Les Tableaux 4.3 et 4.4 présentent respectivement les fréquences des compétences RH et TI requises.

L'analyse révèle que les compétences les plus demandées dans le domaine des ressources humaines pour les postes de professionnels des ressources humaines sont chacune signalées dans 84 % de l'échantillon : pour la compétence en gestion de la dotation et 77 % pour la compétence en lois et règlements de travail. Vient ensuite la compétence en rémunération globale (76 %). Concernant les compétences informatiques, l'analyse révèle que parmi les sept compétences les plus demandées,

six sont liées à la dimension de la connaissance des compétences : technologie (59 %), gestion informatique pour la gestion RH (39 %), connaissance en implantation informatique (27 %), connaissance en adoption et sélection du système informatique pour la GRH (24 %). Les deux compétences restantes en lien avec les expériences sont l'accès connaissance du système informatique (33 %) et les affaires et applications informatiques (25 %).

Tableau 4.2 Les compétences en RH les plus demandées par les organisations pour le recrutement de professionnels en ressources humaines pour chaque catégorie (nombre de cas)

Compétence RH (<i>n</i> = 102)	Fréquence		Pourcentage	
	Oui	Non	Oui	Non
Expert administratif	60	42	59	41
Agent de changement	79	24	76	24
Partenaire stratégique	51	51	50	50
Droit du travail et relations industrielles	67	35	66	34
Processus administratif	73	29	72	28
Performance organisationnelle	61	41	60	40
Rémunération globale	76	28	75	25
Gestion de la dotation	84	18	82	18
Gestion de la santé et sécurité	61	41	60	40
Lois et règlements de travail	77	25	75	25
Culture et gestion de l'environnement	48	54	47	55

4.3 Caractérisation des organisations en fonction des compétences RH et TI requises

Conformément à notre second objectif, nous avons effectué une analyse de classification dans le but de regrouper les organisations étudiées sur la base des compétences RH et TI requises pour les professionnels des ressources humaines dans un contexte de recrutement. Nous avons retenu dans le chapitre précédent une solution à trois configurations, car c'est la solution qui a été jugée optimale après une analyse discriminante.

De la même manière que Poba-Nzaou *et al.* (2018, p. 14), les configurations ont été nommées en fonction du nombre et de la nature des variables de configurations qui constituent les justifications les plus importantes des compétences RH et TI exigées par les organisations. Les clusters sont étiquetés en fonction de leurs moyennes en comparaison les unes des autres. En conséquence, les groupes 1, 2 et 3 sont étiquetés respectivement « promoteur stratégique » à la première configuration, « promoteur de la technologie » à la seconde configuration, et « promoteur administratif » à la troisième configuration.

Tableau 4.3 Cluster à trois groupes

Catégories de compétences exprimées en pourcentage		
Compétences	Fréquence	Pourcentage
Orientation promoteur stratégique (groupe 1)	19	18,6 %
Orientation promoteur de la technologie (groupe 2)	30	29,4 %
Orientation promoteur administratif (groupe 3)	53	52 %

Total	102	100 %
-------	-----	-------

Le groupe étiqueté « promoteur stratégique » ($n = 19$) représente 18,6 % de l'échantillon. Il est composé de postes de professionnels des RH pour lesquels les recruteurs s'attendent à ce que le gestionnaire des RH démontre des compétences dans trois domaines de gestion stratégique : agent de changement, partenaire d'affaires et culture et gestion de l'environnement de travail. Il convient de noter qu'au sein de ce groupe, les organisations qui recrutent des professionnels pour des postes de RH s'attendent également à ce que ces professionnels RH affichent des compétences en technologie à un niveau moyen.

Le groupe 2 étiqueté « promoteur de la technologie » ($n = 30$) représente 29,4 % de l'échantillon. Il est composé de postes pour lesquels les sociétés de recrutement s'attendent à ce que le gestionnaire des ressources humaines possède des compétences dans le domaine de la technologie (affaires et applications informatiques, adoption et sélection du SIGRH, implantation du SIGRH, accès et connaissance du SIGRH). Ils s'attendent également à ce que le gestionnaire des RH possède des compétences en gestion stratégique (culture et gestion de l'environnement de travail, droit du travail), en relations de travail, et aussi de solides connaissances en processus RH. Néanmoins, il convient de noter, étonnamment, qu'au sein de ce groupe les organisations qui recrutent des professionnels pour des postes de RH ne s'attendent pas à ce que les professionnels RH affichent des compétences en médias sociaux, en connexion et motivation des acteurs via l'information et finalement en vision informatique pour la gestion des RH.

Le groupe 3 étiqueté « promoteur administratif » est le plus grand groupe ($n = 53$) et représente 52 % de l'échantillon. Il est composé de postes de professionnels des RH pour lesquels les recruteurs s'attendent à ce que le gestionnaire des RH démontre des compétences élevées dans deux domaines administratifs : connaissances des

processus RH et expert administratif. Ils s'attendent également à ce que le gestionnaire RH possède des compétences en dotation, connaissance des logiciels de base, affaires et applications informatiques.

Tableau 4.4 Profils de combinaison des compétences TI avec les compétences RH

	Promoteur stratégique	Promoteur de la technologie	Promoteur administratif
Cluster n (%)	19 (18,6 %)	30 (29,4 %)	53 (52 %)
	Groupe1	Groupe2	Groupe3
Facteurs	Moyenne	Moyenne	Moyenne
Technologique	-0,17	0,14	-0,21
Gestion stratégique	0,19	0,37	-1,56
Relation de travail	-1,29	0,59	0,04
Dotation	-0,16	0,10	-0,08
Gestion administrative	-0,31	-0,10	0,83

Conformément à notre troisième objectif, nous avons cherché à vérifier si les caractéristiques organisationnelles avaient une influence sur les compétences RH et TI qui sont demandées par certaines organisations dans un contexte de recrutement. Les données empiriques apparaissant dans le Tableau 4.5 nous renseignent que cette influence se réalise pour une caractéristique de l'organisation (le secteur d'activité) et trois caractéristiques du poste (le niveau d'éducation, le niveau de carrière, le supérieur immédiat).

Premièrement, les organisations recherchent des compétences beaucoup plus ciblées selon leur appartenance à un secteur d'activité économique donné (services, manufactures, etc.). À titre d'exemple, les entreprises de notre échantillon

appartenant au secteur service recherchent à 73 % des compétences de nature technologique dans leur offre d'emploi. Les entreprises dont leur secteur d'activité était plutôt les manufactures recherchent ces mêmes compétences à un taux de 27 %. Deuxièmement, en fonction du statut juridique (profit, non-profit), ces organisations vont rechercher des compétences en TI et en RH, dans le but de faciliter leur communication interne et externe. À titre d'exemple, les entreprises de notre échantillon dont le statut juridique est de nature profit recherchent à 77 % des compétences de nature technologique, à 90 % des compétences de nature stratégique, à 87 % des compétences de nature administrative dans leurs offres d'emploi. Alors que les entreprises dont le statut juridique est non-profit recherchent les compétences de nature technologique dans seulement 25 % des cas, les compétences de nature stratégique dans 20 % des cas et finalement les compétences de nature administrative dans 55 % des cas.

Soulignons également que les entreprises de notre échantillon qui recherchent les compétences de nature technologique exigeaient un baccalauréat comme niveau d'étude dans 85 % de cas et celles qui recherchent les compétences de nature administrative exigeaient plutôt comme niveau d'étude un baccalauréat dans 90 % des cas. Le Tableau 4.5 en donne une illustration.

Tableau 4.5 Influence des caractéristiques organisationnelles sur les variables de configuration (Valeurs du χ^2)

Variables de contextes	Variables de configuration				χ^2
	Total (%)	Promoteur stratégique <i>n</i> = 19 Fréq (%)	Promoteur de la technologie <i>n</i> = 30 Fréq (%)	Promoteur administratif <i>n</i> = 53 Fréq (%)	
	<i>Caractéristiques du poste</i>				
<i>Niveau de carrières</i>					
Début de carrière	13	3 (15,8)	1 (3,4)	9 (17,3)	0,070**
Niveau moyen (mi-carrière)	41	10 (52,6)	9 (31)	22 (42,3)	
Niveau supérieur	30	5 (26,3)	17 (26,6)	8 (32,7)	
Niveau exécutif	16	1 (5,3)	11 (37,9)	4 (7,7)	
<i>Niveau éducation</i>					
DEC	8	3 (20)	1 (3,7)	4 (7,7)	0,006***
BAC	80	10 (66,7)	23 (85,2)	47 (90,4)	
Maîtrise	6	2 (13,3)	3 (11,1)	1 (1,9)	
Non spécifié	8				
<i>Supérieur immédiat (reporting level)</i>					
Vice-président	3	1 (5,3)	2 (6,7)	0 (0)	0,080**
Partenaires d'affaires	24	10 (0)	10 (3,3)	4 (1,9)	
DRH	49	20 (22,6)	10 (22,6)	9 (54,8)	
Autres	21	4 (21,1)	4 (13,3)	13 (24,5)	
Non défini	5	3 (36,8)	1 (53,36)	1 (41,5)	
<i>CRHA</i>					
OUI	26	3 (15,8)	5 (16,7)	18 (34)	
NON	76	16 (84,2)	25 (83,3)	35 (66)	
<i>Caractéristiques de l'organisations</i>					
<i>Secteur</i>					
Manufactures	13	2 (10,4)	8 (26,7)	3 (5,7)	0,037*
Service	72	14 (73,7)	22 (73,3)	36 (67,9)	
Manufactures et services	16	3 (15,8)	0 (0)	13 (34,5)	
Éducation	1	0 (0)	0 (0)	1 (1,9)	
<i>Statut</i>					
Profit	86	17 (89,5)	24 (76,7)	45 (86,5)	0,148
Non-profit	4	1 (20)	2 (25)	1 (55)	

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

CHAPITRE V

DISCUSSION ET CONCLUSION

Ce dernier chapitre conclut le projet d'étude réalisé dans le cadre de notre mémoire. Nous discutons d'abord des résultats de notre étude avant d'y aborder : 1) les contributions de ce mémoire; et 2) les limites ainsi que les avenues de recherches futures.

5.1 La discussion

L'objectif de notre étude est de mieux orienter les débats sur les compétences des professionnels en RH, en fournissant une évaluation plus « analytique » de la pratique actuelle des entreprises recruteuses au Québec et des conditions dans lesquelles les différentes compétences requises pour les professionnels des RH se produisent (Poban-Nzaou *et al.*, 2018, p. 19).

Les méthodes de recherche combinent l'analyse du contenu de 102 offres d'emploi avec cinq techniques statistiques : l'analyse factorielle, l'analyse par grappes, l'analyse de la variance, le test de la qualité de l'ajustement du khi-deux et l'analyse discriminante. Cette étude fournit une caractérisation empirique des compétences en matière de TI et du domaine des RH requises pour les postes de professionnels des RH et la façon dont elles se combinent pour former des groupes de compétences. En outre, elle dévoile trois profils d'entreprises de recrutement selon les compétences informatiques et RH requises.

Soulignons également que les résultats qui ressortent de cette étude révèlent que les signaux envoyés par les organisations diffèrent de manière significative par rapport aux compétences les plus recherchées.

Tout d'abord, lors de l'examen de chaque compétence et rôle qui ont été inclus dans notre cadre théorique (14 en domaine RH, 11 en domaine informatique, et 4 rôles), deux observations méritent l'attention :

- 1) chacune des 14 compétences relatives au domaine des ressources humaines est présente dans la description des compétences signalées par les firmes recruteuses.
- 2) cependant, nous n'avons pas pu faire correspondre 4 des 11 compétences liées au domaine informatique du cadre théorique initial de l'étude aux exigences en matière de compétences exprimées par les 102 entreprises de l'échantillon. Par exemple, « la vision de l'informatique pour la GRH », « l'évaluation des avantages informatique pour la GRH », « l'influence des médias sociaux pour la GRH », « la vision informatique pour la GRH » ne figurent pas dans les exigences des 102 organisations de notre échantillon.

Face à cette constatation, considérée comme une lacune, nous pouvons prendre en considération dans le cadre de cette étude pour expliquer cette observation les arguments des chercheurs comme Ulrich *et al.* (2013, p. 466, cités dans Poba-Nzaou *et al.*, 2018, p. 18), qui attestent que « cela peut être en partie dû à de faibles attentes et au manque d'expérience des professionnels des ressources humaines dans ce domaine ».

Contrairement à l'exigence concernant les compétences informatiques en ce qui concerne les rôles, presque toutes les entreprises de recrutement attendent des professionnels des ressources humaines qu'ils jouent trois des quatre rôles d'Ulrich (1997), comme le montre les fréquences de leur apparition dans l'échantillon : expert administratif (60 %), partenaire d'affaires ou stratégique (51 %) et agent de changement (79 %). Les résultats de cette étude révèlent un « ancrage » de niveau

acceptable du modèle d'Ulrich (1997), dans le lexique des professionnels des RH, tandis que les résultats de l'étude de Poba-Nzaou *et al.* (2018, p. 17) révèlent plutôt un « ancrage » de niveau très élevé du modèle d'Ulrich pour les deux rôles suivants : expert administratif (99 %) et partenaire d'affaires (92 %).

Nous observons également une similarité entre les résultats de notre recherche par rapport aux rôles qui sont présentés dans le guide des compétences des CRHA et des CRIA (CRHA, 2013) de l'ordre des conseillers en ressources humaines agréés. Il s'agit de « rôle exercice-conseil », « partenaire d'affaires, rôle professionnel ».

Toutefois, les compétences de nature technologique que recherchent les organisations de notre échantillon ne figurent pas dans le schéma des guides de compétences (CRHA, 2013) de l'ordre des conseillers en ressources.

Deuxièmement, en examinant les trois profils d'entreprises en fonction des compétences requises en TI et en ressources humaines, nos résultats révèlent que les entreprises du groupe 1 ($n = 19$, soit 18,6 % de l'échantillon) s'attendent à ce que les professionnels des RH combinent leurs compétences stratégiques et fonctionnelles. « Contrairement aux études suggérant la réduction des barrières à l'entrée dans les rôles stratégiques des ressources humaines (par exemple, Caldwell, 2010) » (Poba-Nzaou *et al.*, 2018, p. 18), les résultats qui découlent de cette étude démontrent que la seule connaissance des affaires et la pensée stratégique peuvent ne pas être suffisantes pour assumer des rôles stratégiques en RH (Poba-Nzaou *et al.*, 2018, p. 18).

Troisièmement, il est important de noter que d'après les six profils de compétences pour les professionnels des ressources humaines rapportés par Ulrich *et al.* (2013), « activiste crédible », « positionneur stratégique », « concepteur de capacités », « champion du changement », « innovateur et intégrateur des ressources humaines » et « promoteur de la technologie », deux seulement sont liés aux résultats de cette étude : « positionneur stratégique » nommé « promoteur stratégique » et « promoteurs technologiques » nommé « promoteur de la technologie informatique ».

Cependant, en ce qui concerne l'impact sur la performance des entreprises, « positionneur stratégique » nommé « promoteur stratégique » affiche un score de 19 % (Beta Poids pondérés à 100 %), et « promoteurs technologiques » nommé « promoteur de la technologie informatique » affiche un score de 29 %. Moyennant, il semble étonnant que le profil « innovateur et intégrateur des ressources humaines » n'apparaisse pas comme un profil important dans l'échantillon de l'étude. Ceci nous amène à la même conclusion que Poba-Nzaou *et al.* (2018), comme explication plausible : les compétences élevées liées à la combinaison de l'amélioration du rendement de l'organisation et du bien-être des employés et des lieux de travail ne sont pas nécessairement requises pour tous les postes de professionnels des RH qui étaient examinés.

De même, il est surprenant que les compétences « promoteurs technologiques » nommé « promoteur de la technologie informatique » affiche un score de 29 % (Beta Poids pondérés à 100 %), alors que notre échantillon est composé de 41 % des postes à mi-carrière, 30 % des postes de niveau supérieur, 16 % de niveau exécutif et finalement 13 % de niveau débutant.

Selon plusieurs chercheurs (Capaldo *et al.*, 2006; Poba-Nzaou *et al.*, 2018), les raisons pour lesquelles un employé est considéré comme « compétent » dans une tâche spécifique sont strictement liées au contexte social dans lequel les compétences sont « activées et développées » au fil du temps.

Les résultats de notre étude indiquent que les compétences en RH et en TI recherchées par les organisations pour des professionnels en RH sont de nature stratégique, administrative, technologique, et sont associées à des objectifs de gestion administrative en général (p. ex. : relation de travail et dotation). Rappelons que certains chercheurs comme Ben Khalifa (2014), Karshenas et Stoneman (1993) et Love *et al.* (2005) ont souligné dans le passé que certaines caractéristiques

organisationnelles (le secteur d'activités, la taille, la localisation géographique, etc.) avaient une influence sur les motivations d'adoption des TI.

Fischer *et al.* (1993) et Poba-Nzaou *et al.* (2018, p. 18) soulignent que les « compétences que détiennent un individu peuvent être influencées par des facteurs contextuels ». Les résultats de notre étude révèlent que les compétences qui sont demandées par les organisations pour des postes en ressources humaines sont influencées par les caractéristiques du poste, plutôt que celles des organisations.

5.2 La conclusion

Cette dernière section expose un résumé des différentes étapes de cette présente étude avant d'aborder ses principales contributions sur le plan théorique et pratique. La suite de cette dernière section expose également des avenues pour de futures recherches.

Deux constats permettent de justifier la problématique de cette recherche : le nombre réduit d'études consacrées aux compétences TI que les organisations recherchent réellement quand elles recrutent des professionnels pour des postes RH et le faible taux de connaissances sur comment les compétences TI se combinent aux compétences RH pour former des groupes ou faisceaux de compétences. Compte tenu de ces constats, nous nous sommes fixés trois objectifs dans le cadre du projet d'étude.

- 1) Le premier objectif consistait à identifier les compétences en technologie de l'information et en ressources humaines que les organisations au Québec recherchent réellement pour des postes de professionnels en ressources humaines, et de révéler comment ces compétences se combinent pour former des groupes de compétences.

- 2) Le deuxième objectif consistait à caractériser ces compétences afin de découvrir des grappes ou profils typiques d'organisations (en fonction des compétences en TI et RH requises).
- 3) Le troisième objectif a pour but de déterminer si ces compétences sont influencées par les caractéristiques organisationnelles ou les caractéristiques du poste.

Pour répondre à ces objectifs, nous avons utilisé un cadre qui conceptualise la compétence comme une dualité de la connaissance et de l'expérience, articulé autour de deux domaines de connaissance (la gestion des ressources humaines et les systèmes et technologies d'information – la GRH et les STI) et de deux théories reconnues : la théorie de la signalisation et la théorie configurationnelle.

Notre étude s'est inscrite dans le paradigme pragmatique. Nous avons adopté une stratégie de recherche en deux étapes : une analyse de contenu et une analyse de classification. La mise en œuvre de cette stratégie de recherche a généré des enseignements ou contributions qui vont être présentés dans les sous-sections suivantes.

5.2.1 Les contributions pour la recherche

Les résultats de cette étude présentent des retombées pour les chercheurs et les praticiens. D'un point de vue théorique, notre étude apporte plusieurs contributions dans la connaissance des compétences en TI et RH.

De nombreux auteurs comme Lo *et al.* (2015, p. 2308) et Poba-Nzaou *et al.* (2018, p. 19) ont signalé le nombre réduit d'études basées sur une approche dite « universaliste », consacrées aux compétences RH. Toujours selon ces auteurs, les compétences identifiées sont souvent plutôt d'ordre « génériques ». De façon

spécifique, nous avons observé que peu de chercheurs se sont intéressés à identifier les compétences selon une approche de « *configuration* ». Rappelons que selon Fiss *et al.* (2013), une approche de « *configuration* » est particulièrement plus apte à mettre l'accent sur « la compréhension de la façon dont les caractéristiques distinctes causent conjointement un résultat ».

Ainsi, en utilisant une approche de configuration dans notre recherche, qui

formalise que les compétences de domaine TI et RH signalées par les organisations de recrutement dans les offres d'emploi pour les postes de professionnels RH sont mieux comprises comme des groupes de compétences interconnectées qui décrivent les principaux attributs que doit posséder toute personne souhaitant occuper un poste de gestionnaire RH. Plutôt que comme des entités modulaires ou faiblement couplées, dont les composantes peuvent être comprises isolément. (Fiss, 2007, p. 1180)

De ce fait, notre étude est une contribution en soi, car elle répond à cet appel récent lancé par des chercheurs, pour des recherches inductives en RH axées sur les données en complément de la recherche déductive sur les tests d'hypothèses (McAbee *et al.*, 2017; Poba-Nzaou *et al.*, 2018). Cette étude fournit également une comparaison systématique des exigences actuelles en matière de compétences en TI et en RH pour les postes de professionnels des RH dans le contexte réel de l'emploi avec un cadre dérivé des littératures universitaires et professionnelles.

5.2.2 Les contributions pour la pratique

D'un point de vue managérial, cette étude fournit un cadre pour comprendre le recrutement des professionnels des ressources humaines, qui peuvent aussi guider les recruteurs, les candidats et les éducateurs. Ce cadre peut non seulement guider les organisations qui recrutent, mais aussi les candidats qui recherchent des postes de professionnels en RH, sur les compétences à développer ou renforcer dans le but de

trouver un emploi ou de développer leur employabilité. Ce cadre est aussi bénéfique pour l'ordre des conseillers en ressources humaines du Québec. L'analyse de cette étude permettrait également aux entreprises de sites Web à vocation générale de mieux soutenir leurs clients en ce qui concerne la définition des caractéristiques des entreprises de recrutement et des postes de travail. Ainsi, elles seront en mesure de mieux comprendre les besoins de leurs clientèles cibles et ainsi définir des stratégies de développement de nouveaux services afin de répondre aux attentes des organisations. C'est pourquoi les compétences qui sont demandées à travers les annonces de recrutement doivent être mieux comprises à la lumière des différences fondamentales entre les différents contextes environnementaux et organisationnels qui encadrent ces décisions, qu'il s'agisse de grandes ou petites entreprises évoluant dans le secteur manufacturier ou celui des services.

De plus, les résultats de cette étude sont intéressants pour les organisations qui évoluent dans un contexte fortement concurrentiel (Delapierre, 1996; Dicken, 2015), car ils permettent aux organisations de prendre conscience de la nécessité de mieux gérer le contenu des offres d'emploi diffusées à travers les sites d'emploi. Une meilleure compréhension de la façon dont les compétences TI peuvent se combiner aux compétences RH pour former des groupes de compétences par les professionnels pourra les aider à contribuer à la rentabilisation des investissements consentis pour acquérir des SIGRH et aussi anticiper les attentes futures de leur public cible.

5.2.3 Les limites et avenues futures de recherche

5.2.3.1 Les limites de l'étude

Même si cette recherche contribue à améliorer notre compréhension des compétences que les organisations au Québec recherchent réellement quand elles recrutent des professionnels RH et comment ces compétences se combinent pour former des

groupes de compétences, elle présente tout de même quelques limites découlant du cadre méthodologique. La première limite concerne la nature des données secondaires collectées dans les sites d'emploi Internet. La seconde limite concerne la codification des données qualitatives (un seul codificateur) pour conduire cette étude. Ces limites seront expliquées en détail dans les paragraphes suivants.

Premièrement, la collecte de données secondaires en ligne dans des sites d'emploi sur Internet présente un risque de subjectivité, car certaines organisations pourraient être tentées de surestimer les tâches ou les rôles des professionnels RH dans le but de valoriser leurs entreprises. Néanmoins, nous avons pu minimiser ce risque de biais, car notre but n'était pas de collecter des informations sur la réussite financière de ces organisations. Notre objectif était plutôt de collecter des données en lien avec les compétences en RH et TI qu'elles recherchent pour des postes de professionnels en RH.

Deuxièmement, la collecte et l'analyse des données (composantes qualitatives de notre stratégie de recherche) ont été effectuées selon les interprétations du chercheur. De plus, l'analyse de contenu et la codification ont été réalisées par un seul chercheur. Tout ceci entraîne des problèmes de validité de cette présente étude. Toutefois, nous avons pu en limiter les effets. Ainsi, la validité externe de notre recherche a été améliorée par : 1) la création d'une base de données structurée fondée sur le respect strict de deux critères d'inclusion explicites pour permettre la réplique de l'étude ; et 2) le recours à une taxonomie initiale utilisée dans une étude similaire pour démarrer l'analyse des données qualitatives (Poba-Nzaou *et al.*, 2014). Pour améliorer la validité interne de ce projet de recherche, nous avons mobilisé des concepts essentiellement tirés des deux théories pertinentes présentées dans notre contexte théorique et nous avons aussi réalisé une analyse discriminante comme le suggèrent certains auteurs (Poba-Nzaou, Uwizeyemungu et Clarke, 2015 ; Poba-Nzaou, Uwizeyemungu *et al.*, 2015).

La troisième limite est relative à la taille de l'échantillon. Cette étude est menée en analysant les annonces des offres d'emplois de 102 organisations dont leur siège

social est situé uniquement au Québec pour la période de 2016 à 2017. Ces deux éléments ne permettent pas de généraliser les résultats de la présente recherche à l'ensemble des organisations.

5.2.3.2 Les avenues futures de recherche

Cette étude exploratoire permet de poser les amorces de plusieurs recherches futures. Elle s'est limitée par exemple au cas de gestionnaire des ressources humaines dans un contexte précis qu'est le Québec. Il serait intéressant de mener la même étude dans d'autres types d'organisations et dans d'autres contextes pour mieux :

- 1) Identifier les compétences en technologie de l'information et en ressources humaines que les organisations recherchent réellement pour des postes de professionnels en ressources humaines, et de révéler comment ces compétences se combinent pour former des groupes de compétences.
- 2) Caractériser ces compétences afin de découvrir des grappes ou profils typiques d'organisations (en fonction des compétences en TI et RH requises)
- 3) Déterminer si ces compétences sont influencées par les caractéristiques organisationnelles ou les caractéristiques du poste.

Ainsi, des études spécifiques pourraient être envisagées dans le cas des différents types d'organisations, notamment des organisations dont la mission est la recherche et le développement, les organisations en partenariat public-privé, etc. Chaque type d'organisation étant spécifique, des études comparatives des compétences en TI et RH demandées peuvent même être faites pour les postes de professionnels en RH en vue de mieux cerner si les compétences demandées par ces organisations sont influencées par les caractéristiques organisationnelles ou les caractéristiques du poste. Le contexte géographique et culturel pourrait aussi constituer une autre piste

intéressante de réflexion sur la même problématique. Ainsi, pourrait-on à travers des recherches plus approfondies comparer les compétences demandées par les organisations pour des postes de professionnels en ressources humaines dans différents contextes : nord-américain, européen, asiatique ou africain ?

En effet, contrairement aux approches contingentes, l'objectif de l'approche configurationnelle (analyse de classification) n'est pas d'étudier l'influence qu'exercent des variables explicatives sur des variables expliquées (Miller, 1996, p. 2), mais de « regrouper des objets en classes homogènes de telle sorte que les objets à l'intérieur d'une même classe soient très semblables et que les objets dans des classes différentes soient très dissemblables » (Thietart, 2014, p. 475).

Nous avons réalisé une recherche orientée sur le contenu de l'objet étudié dans le but de décrire les compétences en TI et en RH que les organisations au Québec recherchent réellement quand elles recrutent des professionnels pour des postes en RH et de comprendre comment ces compétences se combinent pour former des groupes ou (faisceaux) de compétences. Nous pensons qu'une autre recherche pourrait être orientée cette fois sur le processus de développement de ces compétences.

ANNEXE

SCHÉMA DES COMPÉTENCES DES CRHA ET CRIA

MA DES COMPÉTENCES DES CRHA

MISSIONNELLES Démonstration par un individu qu'il possède la capacité des habiletés et les attitudes – d'accomplir un acte professionnel conformément à une norme et/ou à toute autre exigence

PROFESIONNELLES Compétences requises de tout membre de l'Ordre, peu importe son statut

	L'EXERCICE DU RÔLE DE PARTENAIRE D'AFFAIRES	L'EXERCICE DU RÔLE DE PARTENAIRE D'AFFAIRES
possibles en publiques	1. Démontrer une compréhension de l'organisation, de son fonctionnement, de ses enjeux et des lois et politiques publiques applicables en matière de gestion des ressources humaines et de relations du travail	1. Gère
d'une	2. Aligner les pratiques de son champ ou de ses champs d'expertise sur la vision, la mission, les valeurs, la culture et les objectifs de l'organisation	2. Représente
e du	3. Promouvoir des pratiques RH-RI à valeur ajoutée pour l'organisation	3. Gère
	4. Assurer l'efficacité et l'efficience des pratiques relevant de sa responsabilité	4. Contrôle
	5. Évaluer l'exercice du rôle de partenaire d'affaires	5. Évalue

SPÉCIALISÉES Compétences propres à chacun des champs d'expertise.

COMPÉTENCES STRATÉGIQUES EN MATIÈRE D'ORGANISATION

1. Définir la stratégie organisationnelle et de l'organisation en place et à la révision des politiques organisationnelles
2. Concevoir une stratégie organisationnelle
3. Définir les objectifs et aux conditions de réalisation de la stratégie organisationnelle
4. Définir la stratégie organisationnelle
5. Définir la stratégie organisationnelle
6. Définir la stratégie organisationnelle

COMPÉTENCES EN MATIÈRE D'ACTIVITÉS

1. Définir la stratégie organisationnelle
2. Définir la stratégie organisationnelle
3. Définir la stratégie organisationnelle
4. Définir la stratégie organisationnelle
5. Définir la stratégie organisationnelle
6. Définir la stratégie organisationnelle
7. Définir la stratégie organisationnelle
8. Définir la stratégie organisationnelle
9. Définir la stratégie organisationnelle

LA GESTION DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

1. Identifier les besoins et les priorités de développement des compétences
2. Élaborer un plan de développement des compétences
3. Concevoir une activité/un programme de développement des compétences
4. Sélectionner une activité/un programme de développement des compétences
5. Coordonner le déploiement des activités/des programmes de développement des compétences
6. Faciliter le transfert des apprentissages dans le milieu de travail
7. Évaluer la gestion du développement des compétences

LA GESTION DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE

1. Concevoir une stratégie de rémunération globale
2. Évaluer les emplois
3. Concevoir et mettre en oeuvre une structure salariale
4. Concevoir et mettre en oeuvre un régime d'incitation à la performance
5. Concevoir et mettre en oeuvre un régime d'avantages sociaux
6. Administrer les programmes de rémunération globale
7. Fournir conseil et expertise en matière de rémunération globale
8. Réaliser une enquête de rémunération
9. Évaluer la gestion de la rémunération globale

LA GESTION DE LA SANTÉ ET DU BIEN-ÊTRE

1. Élaborer et implanter des programmes de prévention en lien avec l'organisation
2. Élaborer et implanter des programmes de gestion des invalidités: retour au travail
3. Élaborer et implanter des programmes de mieux-être
4. Élaborer et implanter des programmes de gestion de crise et de continuité des activités
5. Fournir conseil et expertise en matière de santé et de sécurité des employés
6. Conseiller l'employeur et de financement de programmes de santé et de sécurité des employés
7. Représenter une part administrative conciliante
8. Promouvoir des comportements de saines habitudes de vie
9. Évaluer la gestion de la santé et du bien-être au travail

COMPÉTENCES	LA GESTION DU DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL
<p>en oeuvre des l'acquisition des requis processus de présélection désignés commandations intégration des activités</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Réaliser un diagnostic organisationnel 2. Favoriser des démarches de réflexion collective 3. Guider la planification et la réalisation de changements organisationnels 4. Fournir conseil et expertise relativement à la définition et à la répartition des rôles dans l'organisation 5. Fournir conseil et expertise relativement à l'établissement ou à la révision d'objectifs 6. Fournir conseil et expertise relativement à la définition ou à la révision des plans 7. Contribuer au maintien et à l'amélioration de la performance des équipes 8. Recommander et mettre en oeuvre des pratiques favorisant l'engagement 9. Elaborer et mettre en oeuvre un processus de gestion de la performance 10. Evaluer la gestion du développement organisationnel

Les compétences professionnelles énumérées dans ces champs est par la suite déclinée de la façon suivante - Principales compétences personnelles - Normes et politiques applicables - Bordure

COMPÉTENCES GÉNÉRALES	COMPÉTENCES GÉNÉRALES
<p>équipe interpersonnelles politiques</p>	<p>Habilité générale qu'un individu doit démontrer et attitudes qu'il doit manifester de son emploi, de son métier ou de sa profession.</p>
COMPÉTENCES PERSONNELLES	DÉMONTRER DES COMPÉTENCES PERSONNELLES (autres que relationnelles)
<p>équipe interpersonnelles politiques</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Démontrer une aptitude à la recherche 2. Démontrer une capacité d'adaptation 3. Démontrer un esprit d'analyse 4. Démontrer un esprit de synthèse 5. Démontrer un sens de la planification, de l'organisation et du contrôle 6. Faire preuve de jugement 7. Faire preuve de professionnalisme 8. Innover 9. Manifester de la rigueur et un souci du détail 10. Prendre des décisions 11. Produire les résultats attendus 12. Réfléchir en termes stratégiques 13. Résoudre des problèmes 14. Se tenir à jour

Production autorisée à la condition d'en indiquer la source.

BIBLIOGRAPHIE

- Acarlar, G. et Bilgiç, R. (2013). Factors influencing applicant willingness to apply for the advertised job opening: The mediational role of credibility, satisfaction and attraction. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 50-77.
- Affaires mondiales Canada. (2013). *Le Canada et le commerce des services*. Récupéré de <https://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/topics-domaines/services/canada.aspx?lang=fra>
- Alberola, É. et Ciamporcaro-Saunière, S. (2006). Les agences de notation extra-financière : quels services pour quels investisseurs ? *Revue d'économie financière*, 85, 171-189.
- Anadon, M. et Guillemette, F. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive ? *Recherches qualitatives, Hors série*(5), 26-37.
- Andrieux, M.-A. (2011). Économie de l'immatériel : quels enjeux de compétitivité et de croissance durable ? *Analyse Financière*, 39, 12-15.
- Anfara, V. A., Brown, K. M. et Mangione, T. L. (2002). Qualitative analysis on stage: Making the research process more public. *Educational Researcher*, 31(7), 28-38.
- Avenier, M.-J. et Thomas, C. (2012). À quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion. *Le Libellio d'Aegis*, 8(4), 13-27.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barrette, J. (2005). Architecture de ressources humaines : perspectives théoriques et pistes de recherche. *Relations industrielles/industrial relations*, 60(2), 213-243.
- Bassellier, G., Benbasat, I. et Reich, B. H. (2003). The influence of business managers' IT competence on championing IT. *Information Systems Research*, 14(4), 317-366.
- Ben Khalifa, A. (2014). Déterminants de la diffusion des TIC dans les pays Sud Méditerranéens : cas de la Tunisie. *Economics and Strategic Management of Business Process (ESMB)*, 2, 185-190.

- Bentein, K. et Trottier, M. (2014). *Méthodes de recherches appliquées en gestion des ressources humaines : notes de cours et illustrations, ORH-3000*. Université du Québec à Montréal, Département organisation des ressources humaines, Canada.
- Bouchard, Y. (2000). De la problématique au problème de recherche. Introduction à la recherche en éducation, Dans T. Karsenti et L. Savoie-Zajc (dir), *Introduction à la recherche en éducation* (p. 79-98). Sherbrooke, Canada : CRP.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibility of the businessman*. New York, NY : Harper & Row.
- Brockbank, W., Ulrich, D., Younger, J. et Ulrich, M. (2012). Recent study shows impact of HR competencies on business performance. *Employment Relations Today*, 39(1), 1-7.
- Bryman, A. et Bell, E. (2003) *Business research methods*. Oxford, Royaume-Uni : Oxford University Press.
- Byrd, T. A. et Marshall, T. E. (1997). Relating information technology investment to organizational performance: A causal model analysis. *Omega*, 25(1), 43-56.
- Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F. et Pralong, J. (2012). *GRH : gestion des ressources humaines* (4^e éd.). Dunod.
- Capaldo, G., Iandoli, L. et Zollo, G. (2006). A situationalist perspective to competency management. *Human Resource Management*, 45(3), 429-448.
- Carnevale, A.P.; Jayasundera, T. et Repnikov, D. (2014). Understanding online job ads data. Washington, DC : Université de Georgetown. Récupéré de https://cew.georgetown.edu/wp-content/uploads/2014/11/OCLM.Tech_.Web_.pdf
- Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations. (2018). Évolution des principaux secteurs d'activité, Québec. *Le Québec économique*. Récupéré le 28 février 2018 de <https://qe.cirano.qc.ca/theme/activite-economique/secteurs-industriels/graphique-evolution-principaux-secteurs-dactivite-quebec>
- Chen, W. et Hirschheim, R. (2004). A paradigmatic and methodological examination of information systems research from 1991 to 2001. *Information Systems Journal*, 14(3), 197-235.
- Curchod, C. (2003). La méthode comparative en sciences de gestion : vers une approche quali-quantitative de la réalité managériale. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 6(2), 155-177.
- Dejoux, C. et Léon, E. (2018). *Métamorphose des managers... : à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle*. Pearson.

- Delapierre, M. (1996). Les firmes multinationales : évolutions structurelles et stratégies face à la mondialisation. *Économie rurale*, 231(1), 12-20.
- Delery, J. E. et Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Deloitte. (2011). *Business driven HR: Unlock the value of HR business partners*. Londres, Royaume-Uni : Auteur.
- Den Hartog, D., Caley, A. et Dewe, P. (2007). Recruiting leaders: An analysis of leadership advertisements. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 58-75.
- Denzin, N. K. et Lincoln, Y. S. (2005). *The SAGE handbook of qualitative research*. (3^e éd.) Thousand Oaks, CA : SAGE Publications.
- Dery, K., Hall, R., Wailes, N. et Wiblen, S. (2013). Lost in translation? An actor-network approach to HRIS implementation. *The Journal of Strategic Information Systems*, 22(3), 225-237. doi:10.1016/j.jsis.2013.03.002
- Deslaurier, J., Gagné, R. et Paré, J. (2017). *Productivité et prospérité au Québec : bilan 2016*. Récupéré le 27 février 2018 de <http://cpp.hec.ca/wp-content/uploads/2017/04/PP-2016-01.pdf>
- Dicken, P. (2015). *Global shift: Mapping the changing contours of the world economy*. SAGE Publications.
- Dumez, H. (2012). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? *Le Libellio d'Aegis*, 8(3), 3-9.
- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 112(2), 29-42.
- eBizMBA. (2013). *The most popular jobs website*. Récupéré le 23 février 2018 de <http://www.ebizmba.com/articles/job-websites>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Emploi Québec. (2015, février). *Répertoire de sites Internet utiles pour la recherche d'emploi*. Récupéré de http://emploi.quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Regions/Montreal/06_admin_sites-internet-emploi.pdf

- England, R. E. (1982). Assessing the status of urban public school desegregation: A case survey approach (thèse de doctorat). Université d'Oklahoma, Norman.
- Feldman, D. C., Bearden, W. O. et Hardesty, D. M. (2006). Varying the content of job advertisements. *Journal of Advertising*, 35(1), 123-141. doi:10.1086/223790
- Fischer, K. W., Bullock, D., Roenbug, E. J. et Raya, P. (1993). The dynamics of competence: How context contributes directly to skill. Dans R. H. Wozniak et K. W. Fischer (dir.), *Development in context: Acting and thinking in specific environments* (p. 93-117). Psychology Press.
- Fiss, P. C. (2007). A set-theoretic approach to organizational configurations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1180-1198.
- Fiss, P. C., Cambré, B. et Marx, A. (dir.). (2013). *Configurational theory and methods in organizational research*. Emerald Group Publishing.
- Fernández-Mesa, A., Ferreras-Mendez, J. L., Alegre, J. et Chiva, R. (2014). IT competency and the commercial success of innovation. *Industrial Management & Data Systems*, 114(4), 550-567.
- Fortin, M. F. (2005). Introduction au devis de recherche. Dans K. Bentein et M. Trottier, M. (dir.), *Méthodes de recherches appliquées en gestion des ressources humaines : notes de cours et illustrations, ORH-3000* (p. 73-87). Université du Québec à Montréal, Département organisation des ressources humaines, Canada.
- France, A. (2010). Management accounting practices reflected in job advertisements. *Journal of New Business Ideas & Trends*, 8(2), 41-57.
- Friedman, B. A. (2007). Globalization implications for human resource management roles. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(3), 157-171.
- Gallavin, M., Truex, D. et Kvasny, L. (2004). Changing patterns in IT skill sets 1988–2003: A content analysis of classified advertisements. *The Database for Advances Systems*, 35(1), 64-87.
- Gauthier, B. (2008). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (5^e éd.) Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- Gerpott, F. H. (2015). The right strategy? Examining the business partner model's functionality for resolving human resource management tensions and discussing alternative directions. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 29(3-4), 214-234.

- Gond, J.-P. et Igalens, J. (2012). *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise*. Pearson.
- Haines III, V. Y., Brouillard, S. et Cadieux, N. (2010). Une analyse longitudinale (1975-2005) de l'évolution de la profession ressources humaines. *Relations industrielles*, 65(3), 491-513. doi:10.7202/044893ar
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. et Anderson, R. E. (2006). *Multivariate data analysis* (6^e éd.). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. et Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7^e éd.). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Hammond, J. (2010). *Forrester DataByte: Spending on custom software in 2010*[Blog]. Récupéré de http://blogs.forrester.com/application_development/2010/01/forrester-databyte-spending-on-custom-software-in-2010.html
- Han J., Chou, P., Chao, M., and Wright, P.M. (2006). The HR competencies-HR effectiveness link: A study in Taiwanese high-tech companies. *Human Resource Management*, 45(3), 391-406.
- Harris, S. et Spencer, E. (2017). *The Sierra-Cedar 2017-2018 HR systems survey white paper: 20th annual edition*. Sierra-Cedar. Récupéré le 26 février 2018 de https://www.sierra-cedar.com/wp-content/uploads/sites/12/2018/01/sierra-cedar_2017-2018_hrsystemssurvey_whitepaper.pdf
- Henry, P. et Moscovici, S. (1968). Problèmes de l'analyse de contenu. *Langages*, 11, 36-60.
- Hewitt. (2009). *Managing HR on a global scale*. Londres, Royaume-Uni : Auteur.
- Ho, M., Nguyen, D., Lo, K., McLean, C. et Teo, S. (2015). The state of human resource (HR) competency research: Charting the research development of HR competencies and examining the signals from industry in New Zealand. *New Zealand Journal Of Employment Relations*, 40(2), 72-89.
- Holmström, J. (2005). Theorizing in IS Research: What came before and what comes next? *Scandinavian Journal of Information Systems*, 17(1), 167-174.
- Holzmann, V. et Spiegler, I. (2011). Developing risk breakdown structure for information technology organizations. *International Journal of Project Management*, 29(5), 537-546.
- Huberman, A. M. et Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles, Belgique : De Boeck Université.

- Institut de recherche en économie contemporaine. (2017, octobre). *Portrait 2016 de la finance responsable*. Récupéré le 28 février 2018 de <http://capfinance.ca/wp-content/uploads/2018/07/portrait2016-fin-resp.pdf>
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611.
- Joas, H. et Knobl, W. (2009). *Social theory: Twenty introductory lectures*. Cambridge, Royaume-Uni : University Press.
- Johnson, G., Scholes, K. et Fréry, F. (2002). *Stratégique* (2^e éd.). Pearson Education.
- Johnson, R. D., Gueutal, H. G. et Marler, J. H. (2012). Developing HR technology skills for the 21st century: The importance of HRIS education. *Workforce Solutions Review*, 3(2), 14-17.
- Johnson, R. B. et Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26.
- Karshenas, M. et Stoneman, P. (1993). Rank, stock, order, and epidemic effects in the diffusion of new process technologies: An empirical model. *The RAND Journal of Economics*, 24(4), 503-528.
- Ketchen, D. J. et Shook, C. L. (1996). The application of cluster analysis in strategic management research: An analysis and critique. *Strategic Management Journal*, 17(6), 441-458.
- Klein, H. K. et Myers, M. D. (1999). A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *MIS Quarterly*, 23(1), 67-93. doi:10.2307/249410
- Lafay, J. D., Stiglitz, J. E. et Walsh, C. E. (2014). *Principes d'économie moderne* (4^e éd.). Louvain-La-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur.
- Larsson, R. (1993). Case survey methodology: Quantitative analysis of patterns across case studies. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1515-1546.
- Lavaud, P. et Verronneau, A. (2017). *Intégration dans les financements, les investissements, les services aux TPE-PME : les démarches des acteurs financiers*. Récupéré le 28 février 2018 de <https://www.orse.org/nos-travaux/criteres-esg-l-integration-dans-les-financements-les-investissements-et-les-services-aux-tpe-pme>
- Lawson, T. E. et Limbrick, V. (1996). Critical competencies and developmental experiences for top HR executives. *Human Resource Management*, 35(1), 67-85.

- Lecocq, X. (2002). Contribution à une réflexion sur l'articulation des niveaux d'analyse en sciences de gestion. Dans N. Mourgues, S. Charreire Petit, J. Le Goff et A. Amine (dir.), *Questions de méthodes en sciences de gestion* (p. 173-192). Paris, France : Editions EMS.
- Lecocq, X. (2012). Niveaux d'analyse et réification. *Le Libellio d'Aegis*, 8(4), 5-11.
- Lehiany, B. (2012). Unité d'analyse, niveaux d'analyse et spécification des frontières dans l'analyse des réseaux. *Le Libellio d'Aegis*, 8(3), 59-73.
- Le Louarn, J.-Y. (2008). *Les tableaux de bord ressources humaines : le pilotage de la fonction RH*. Paris, France : Liaisons.
- Lo, K., Macky, K. et Pio, E. (2015). The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2308-2328. doi:10.1080/09585192.2015.1021827
- Lorenzo-Seva, U. et Ferrando, P. J. (2012). TETRA-COM: A comprehensive SPSS program for estimating the tetrachoric correlation. *Behavior Research Methods*, 44(4), 1191-1196. doi:10.3758/s13428-012-0200-6
- Love, P. E., Irani, Z., Standing, C., Lin, C. et Burn, J. M. (2005). The enigma of evaluation: Benefits, costs and risks of IT in Australian small-medium-sized enterprises. *Information & Management*, 42(7), 947-964.
- Mackelden, L. (2013, 20 février). How do big recruiters recruit online? *The Online Recruitment Resource*. Récupéré de <http://www.onrec.com/news/features/onrec-online-recruitment-magazine-feature-how-do-big-recruiters-recruit-online>
- Markus, M. L. et Robey, D. (1988). Information technology and organizational change: Causal structure in theory and research. *Management science*, 34(5), 583-598.
- Marques, J. F. (2006). The new human resource department: A cross-functional unit. *Human Resource Development Quarterly*, 17(1), 117-123.
- Marrelli, A. F. (1998). An introduction to competency analysis and modeling. *Performance Improvement*, 37(5), 8-17.
- Marrelli, A. F., Tondora, J. et Hoge, M. A. (2005). Strategies for developing competency models. *Administration and Policy in Mental Health*, 32(5-6), 533-562.

- Mata, F. J., Fuerst, W. L. et Barney, J. B. (1995). Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis. *MIS Quarterly*, 19(4), 487-505.
- Maxwell, J. A. (1999). *La modélisation de la recherche qualitative : une approche interactive* (vol. 11). Saint-Paul.
- McAbee, S. T., Landis, R. S. et Burke, M. I. (2017). Inductive reasoning: The promise of big data. *Human Resource Management Review*, 27(2), 277-290.
- McEvoy, G. M., Hayton, J. C., Warnick, A. P., Mumford, T. V., Hanks, S. H. et Blahna, M. J. (2005). A competency-based model for developing human resource professionals. *Journal of Management Education*, 29(3), 383-402.
- McLagan, P. A. (1989). Models for HRD practice. *Training & Development Journal*, 43(9), 49-60.
- Miller, D. (1996). Configurations revisited. *Strategic Management Journal*, 17(7), 505-512.
- Morgan, D. L. (2007). Paradigms lost and pragmatism regained methodological implications of combining qualitative and quantitative methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 48-76.
- Morneau Shepell. (2017, septembre). *Tendances en ressources humaines pour 2018 : aperçu des prévisions des dirigeants des RH pour l'an prochain*. Récupéré le 3 juin 2018 de <http://www.morneaushepell.com/sites/default/files/assets/permafiles/90161/tendances-en-ressources-humaines-pour-2018.pdf>
- Morin, D. (2006, mars). *Les nouvelles compétences des professionnelles des ressources humaines*. Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. Récupéré le 28 février 2018 de <https://ordrecrha.org/ressources/tbd/2006/03/les-nouvelles-competences-des-professionnels-en-ressources-humaines>
- Mukamurera, J., Lacourse, F. et Couturier, Y. (2006). Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches qualitatives*, 26(1), 110-138.
- Nandhakumar, J. et Jones, M. (1997). Too close for comfort? Distance and engagement in interpretive information systems research. *Information Systems Journal*, 7(2), 109-131.
- Nguyên-Duy, V. et Luckerhoff, J. (2006). Constructivisme/positivisme : où en sommes-nous avec cette opposition? *Recherches qualitatives, Hors série*(5), 4-17.

- Onwuegbuzie, A. J. et Leech, N. L. (2005). On becoming a pragmatic researcher: The importance of combining quantitative and qualitative research methodologies. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(5), 375-387.
- Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. (2013, mars). *Guide des compétences des CRHA et CRIA*. Récupéré le 28 février 2018 <http://www.portailrh.org/formationcontinue/formulaires/GuidedesCompetences.pdf>
- Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. (2016). *Guide des compétences des CRHA et des CRIA*. Récupéré de <http://guide.portailrh.org/guide>
- Orlikowski, W. J. et Baroudi, J. J. (1991). Studying information technology in organizations: Research approaches and assumptions. *Information Systems Research*, 2(1), 1-28.
- Ouziel, J. (2004). La valorisation du capital humain. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 39(210), 7-17.
- Paris Europlace. (2015, 20 janvier). Attentes et pratiques des acteurs de la Place de Paris en matière d'ISR et de RSE : résultats de l'enquête de la Commission Finance Durable de Paris EUROPLACE. Récupéré de https://www.paris-europlace.com/sites/default/files/public/ressources/synthese_enquete_isr-rse-20_janvier_2015_0.pdf
- Pecotich, A., Purdie, F. J. et Hattie, J. (2003). An evaluation of typologies of marketplace strategic actions: The structure of Australian top management perceptions. *European Journal of Marketing*, 37(3-4), 498-529.
- Peretti, J. M. (1999). *Gestion des ressources humaines*. Vuibert.
- Peretti, J.-M. (2018). *Gestion des ressources humaines* (22^e éd.). Vuibert.
- Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. Dans J. Poupart (dir.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 113-169). Montréal, Canada : Gaëtan Morin.
- Poba-Nzaou, P., Lemieux, N., Beaupré, D. et Uwizeyemungu, S. (2016). Critical challenges associated with the adoption of social media: A Delphi of a panel of Canadian human resources managers. *Journal of Business Research*, 69(10), 4011-4019.
- Poba-Nzaou, P., Uwizeyemungu, S. et Clarke, C. (2015). Required IT competencies for non-IS professionals: A content and cluster analysis of HR managers job

- advertisements. *Proceedings of the 29th Annual Conference of British Academy of Management, University of Portsmouth, UK, September 8-10.*
- Poba-Nzaou, P., Uwizeyemungu, S. et Clarke, C. (2018). Patterns underlying required HR and IT competencies: a content and cluster analysis of advertisements of HR manager positions. *The International Journal of Human Resource Management.*
- Poba-Nzaou, P., Uwizeyemungu, S., Gaha, K. et Laberge, M. (2015). An empirical taxonomy of business value underlying motivations for E-HRM adoption. *Proceedings of the 75th Annual Meeting of the Academy of Management in Vancouver, Canada, August.*
- Poba-Nzaou, P., Uwizeyemungu, S., Raymond, L. et Paré, G. (2014). Motivations underlying the adoption of ERP systems in healthcare organizations: Insights from online stories. *Information Systems Frontiers, 16(4), 591-605.*
- Prahalad, C. K. et Hamel, G. (1990). The core compétence of the corporation. *Harvard Business Review, (may-june), 79-91.*
- Punj, G. et Stewart, D. W. (1983). Cluster analysis in marketing research: Review and suggestions for application. *Journal of Marketing Research, 20(2), 134-148.*
- Rasmussen, E., Andersen, T. et Haworth, N. (2010). Has the strategic role and professional status of human resource management peaked in New Zealand? *Journal of Industrial Relations, 52(1), 103-118.*
- Raub, S., Alvarez, L. et Kana, R. (2006). The different roles of corporate and unit level human resources managers in the hospitality industry. *International journal of Contemporary Hospitality Management, 18(2), 135-144.*
- Reichel, A. et Lazarova, M. (2013). The effects of outsourcing and devolvement on the strategic position of HR departments. *Human Resource Management, 52(6), 923-946.*
- Royer, C. (2007). Peut-on fixer une typologie des méthodes qualitatives? *Recherches qualitatives, Hors série(5), 82-98.*
- Royer, I. et Zarlowski, P. (2007). Le design de la recherche Dans R.-A. Thietart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (4e éd., p. 168-196). Paris, France : Dunod.
- Robson, C. (2002). *Real world research: A resource for social scientists and practitioner-researchers* (2e éd.). Oxford, Royaume-Uni : Blackwell Publishing.
- RSE Pro - Information sur la Responsabilité sociale et environnementale pour une entreprise durable. (2012). *Les agences de notation extra financière*. Récupéré le 24 février 2018 de <https://rse-pro.com/agences-notation-extra-financiere-79>

- Saada, M. (2017). *Identification des barrières à l'adoption des outils d'intelligence d'affaires de type code-libre* (mémoire de maîtrise). Université du Québec à Montréal, Canada. Recupere de <https://archipel.uqam.ca/9950/1/M15037.pdf>
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. et Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firm. *MIS Quarterly*, 27(2), 237-263
- Schuler, R. S. et Jackson, S. E. (2005). A quarter-century review of human resource management in the US: The growth in importance of the international perspective. *Management Revue*, 16(1), 11-35.
- Seaman, C. B. (1999). Qualitative methods in empirical studies of software engineering. *IEEE Transactions on software engineering*, 25(4), 557-572.
- Society for Human Resource Management. (2012). *SHRM competency model*. Récupéré de https://www.shrm.org/LearningAndCareer/competency-model/Documents/Full%20Competency%20Model%2011%202_10%201%202014.pdf
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*. 87(3), 355-374.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M. et Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216-231.
- Strohmeier, S. et Kabst, R. (2014). Configurations of e-HRM—an empirical exploration. *Employee Relations*, 36(4), 333-353.
- Suen, H.-Y. et Yang, J.-M. (2013). HR professionalism in the computing environment: Predicting job performance within different HR roles. *International Management Review*, 9(1), 19-31.
- Tamim, H., Croteau, A.-M. et Aubert, B. A. (2012). An empirical investigation of information systems departments' configurations. Dans *Proceedings of the 33rd International Conference on Information Systems, Orlando, Florida, USA, December 16-19, 2012* (p. 1542-1557). Atlanta, GA : Association for Information Systems.
- Tashakkori, A. et Teddlie, C. (1998). *Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches*. SAGE Publications.
- Thietart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4^e éd.). Paris, France : Dunod.

- Trudel, L., Simard, C. et Vonarx, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire? *Recherches qualitatives, Hors série*(5), 38-45.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Boston, MA : Harvard Business Press.
- Ulrich, D. (1998). *Delivering results: A new mandate for human resource professionals*. Boston, MA : Harvard Business Review Press.
- Ulrich, D. et Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K. et Younger, J. (2008). *Human resource competencies: Mastering at the intersection of people and business*. Alexandria, VA : Society for Human Resource Management.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. et Ulrich, M. D. (2013). The state of the HR profession. *Human Resource Management*, 52(3), 457-471.
- Uwizeyemungu, S. (2008). *L'évaluation de la contribution des progiciels de gestion intégrés à la performance organisationnelle : développement d'une méthodologie processuelle* (thèse de doctorat). Université du Québec à Trois-Rivières, Canada. Récupéré de <https://search-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/304319951/951D060270874CEAPQ/1?accountid=14719>
- Van der Maren, J. M. (1995). *Méthodes de recherche pour l'éducation*. Montréal, Canada; Bruxelles, Belgique : Presses de l'Université de Montréal; de Boeck.
- Wahyudi, E. et Park, S. M. (2014). Unveiling the value creation process of electronic human resource management: An Indonesian case. *Public Personnel Management*, 43(1), 83-117.
- Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches qualitatives, Hors série*(3), 243-272.
- Weber, R. (2004). Editor's comments: The rhetoric of positivism versus interpretivism: A personal view. *MIS Quarterly*, 28(1), iii-xii.
- Zoutene, D. (2013). *Étude exploratoire des compétences des chargés de projet au sein des firmes de génie-conseil : cas d'une firme québécoise* (mémoire de maîtrise). Université du Québec à Chicoutimi, Canada. Récupéré le 28 février 2018 de <https://constellation.uqac.ca/2626/1/030572453.pdf>