VEILLE SUR LES RESSOURCES HUMAINES : QUEL ENJEU POUR L'INNOVATION D'UNE ORGANISATION – CAS D'UNE ENTREPRISE ARMENIENNE

Marie-Christine Chalus-Sauvannet, Gohar Sargsyan

▶ **To cite this version:**

Marie-Christine Chalus-Sauvannet, Gohar Sargsyan. VEILLE SUR LES RESSOURCES HUMAINES : QUEL ENJEU POUR L'INNOVATION D'UNE ORGANISATION – CAS D'UNE ENTREPRISE ARMENIENNE. 29ÈME CONGRÈS AGRH, Oct 2018, Lyon, France. hal-01862952

HAL Id: hal-01862952

https://univ-lyon3.hal.science/hal-01862952

Submitted on 28 Aug 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

VEILLE SUR LES RESSOURCES HUMAINES : QUEL ENJEU POUR L'INNOVATION D'UNE ORGANISATION – CAS D'UNE ENTREPRISE ARMENIENNE

Marie-Christine Chalus-Sauvannet

Maître de conférences/HDR

IAE Lyon – Université Jean Moulin Lyon 3

Chercheur associé au laboratoire MAGELLAN

mc.chalus-sauvannet@univ-lyon3.fr

Gohar Sargsyan

Doctorante

IAE Lyon – Université Jean Moulin Lyon 3

Centre de recherche MAGELLAN

gohar.sargsyan@etu.univ-lyon3.fr

Résumé

Cette communication présente une étude de cas longitudinale sur la veille sur les ressources humaine (VRH) dans le contexte d'une entreprise arménienne. La question posée est : dans quelle mesure une VRH peut-elle avoir un effet positif pour l'entreprise et stimuler l'innovation par les salariés ? Cette recherche qui s'opère dans un contexte à faible niveau de protection social et dont la situation économique est complexe offre un éclairage original et complémentaire des précédentes études.

Mots clef : veille stratégique ; veilles des ressources humaines ; veille sociale ; recherche action ; innovation

VEILLE SUR LES RESSOURCES HUMAINES QUEL ENJEU POUR L'INNOVATION D'UNE ORGANISATION – CAS D'UNE ENTREPRISE ARMENIENNE

INTRODUCTION

« *Si aujourd'hui l'innovation est une réponse aux stratégies offensives de demain, alors, de quels moyens les organisations disposent-elles pour influencer judicieusement leurs décisions et les mettre en œuvre et quel rôle la veille sur les ressources humaines peut-elle avoir ?* »

Cette question, nous l'avions posée et développée en contexte français lors de l'AGRH 2003 (Chalus-Sauvannet, 2003, p. 2) depuis nous avons conduit des recherches complémentaires, notamment sur la veille sur les ressources humaines (VRH) et la veille sociale (VS). Cette communication s'inscrit dans la poursuite de nos travaux. Nous portons, ici, notre attention sur le contexte arménien, très peu étudié dans la littérature, au travers de l'entreprise Figaro qui évolue dans le secteur de la restauration.

La mondialisation offre l'avantage d'ouvrir l'entreprise à des marchés nouveaux et de lui en faciliter l'accès mais l'environnement dans lequel elle évolue est particulièrement complexe et difficile et le contexte arménien ne fait pas office d'exception. Or, d'après la théorie Ressource Based View (Barney 1991, 1995 ; Peteraf et Barney 2003), l'entreprise dispose des ressources internes pour l'atteinte de ses objectifs stratégique, à condition de savoir les exploiter.

Ainsi, l'hypothèse selon laquelle la VRH serait susceptible d'avoir un impact sur l'innovation peut se poser. Nous avons retenu une méthode qualitative. La recherche d'informations a été réalisée au moyen d'entretiens semi directifs avec guide, la participation à des réunions et l'étude de documents primaires et secondaires. Cette recherche-action dans une entreprise arménienne a démarrée il y a un an et devrait se poursuivre encore une année afin de vérifier l'impact de la mise en place d'un dispositif de veille stratégique sur l'innovation. Nous présentons ici l'extraction du thème VRH et mettons en évidence son influence sur la mobilisation, la sensibilisation des acteurs de l'entreprise sources potentielles d'innovation dans l'organisation.

CADRE THEORIQUE

La veille est souvent représentée comme un processus informationnel, organisationnel et humain qui met en relation l'entreprise ou l'organisation avec des sources d'information internes et externes. Selon Aguilar (1967), la veille désigne l'acquisition et l'utilisation d'informations à propos d'événements, de tendances et de dynamiques de l'environnement externe dont la connaissance aiderait les managers à orienter le cours de leurs actions futures. Utiliser dans le domaine de la stratégie, Lesca (1994) définit la veille comme le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude. Pour Lesca et Caron-Fasan (2006), la veille est un outil qui participe à la réalisation d'un processus, au développement d'une activité ou à la conception d'une stratégie. La veille a une fonction de support du management dans l'objectif de créer de la valeur durable pour une entreprise ou une organisation. Pour Simon (1977), la veille stratégique se situe dans la phase dite « intelligence de l'environnement de l'entreprise ». Dans le prolongement des travaux de Simon, construire

un système d'information ou de veille revient à rendre compréhensibles les interactions entre l'environnement interne, c'est-à-dire entre les projets (des acteurs, de l'entreprise, de ses services, etc.) et l'environnement externe représenté par le contexte de l'organisation. Transposée au domaine de la gestion des ressources humaines, le concept de veille stratégique sort des sentiers battus par les directions business développement et marketing, pour s'insérer dans les cellules RH.

Le lien apparait clairement à la lecture de la définition de l'intelligence économique (IE) et stratégique de Bournois et Romani (2000, page 19) : L'IE est *« une démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités) ; ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés, et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes ».*

Dès lors, il semble intéressant d'engager la réflexion sur l'intérêt de l'intégration de la veille au cœur du management et de sa dimension RH. L'importance des compétences et la capacité d'apprentissage des ressources humaines s'est accrue, ce qui suppose une organisation du travail différente permettant d'obtenir un plus grand engagement, une plus forte responsabilisation et une plus grande initiative des individus (Gittleman et al. 1998 ; Mandal et al. 1998). Peter Drucker (1999) soutient même que le plus grand défi des pays industrialisés au 21ème siècle consistera plus à améliorer la productivité des travailleurs du savoir (knowledge workers), qu'il faudra être en mesure d'attirer et de conserver au sein de l'entreprise, que celle du travail manuel.

Les caractéristiques de la VRH

Chalus-Sauvannet en 2000 puis 2010 posait les bases de la VRH que nous les présentons dans ce paragraphe. La VRH s'oriente sur les informations liées à l'organisation et à l'anticipation des ressources humaines. Nous distinguons la VRH interne et la VRH externe.

Nous définissons la VRH comme la capacité d'une organisation à capter les signaux faibles interne et externe en matière de RH dans le but de faire émerger des opportunités et de réduire les menaces par une veille intégrée au cœur des pratiques de RH et de management.

La VRH interne

Un des aspects de la VRH interne, dite veille sociale, est apparu dans les entreprises vers 1985. Perçue d'abord comme un effet de mode, la veille sociale répondait à l'inquiétude engendrée par les grandes vagues de licenciements justifiées par la volonté des entreprises d'améliorer leur productivité et leur profitabilité.

La veille sociale poursuivait un double objectif : surveiller le climat social, la satisfaction des salariés et leur réactivité, et prévenir les conflits. Elle a pour objet de prévenir ou de limiter les effets négatifs de la détérioration des liens entre l'entreprise et ses membres et d'offrir la possibilité de tirer le meilleur parti d'une bonne compréhension des causes et des expressions multiples de telles dégradations (Picard 1991).

L'amélioration de la performance de l'entreprise face à la concurrence internationale, rend nécessaire la mobilisation et le suivi de l'évolution du personnel. Pour anticiper les évolutions du futur, un dispositif de vigilance permet de connaître et de comprendre les acteurs, leurs enjeux, c'est-à-dire leurs intérêts et leurs valeurs.

Enfin, la mise en œuvre d'un dispositif de veille « *s'appuie sur les connaissances et les savoirs des membres de l'organisation, mais aussi sur leurs expériences, leur connaissance de l'organisation, de son environnement et de sa stratégie* » (Lesca et al. 2006).

Aujourd'hui elle revient au cœur de l'actualité. En effet, appliquée aux ressources humaines, elle permet aux managers de stimuler, d'engager et de motiver leurs équipes vers le but commun d'améliorer les résultats de l'entreprise.

La VRH externe

La VRH externe permet d'anticiper les besoins en RH de l'entreprise, en cohérence avec les évolutions à venir de son secteur. L'acquisition de compétences rares peut être source d'avantages concurrentiels, l'acquisition de connaissances complémentaires peut entraîner le recrutement d'experts en fonction de scenarii envisagés lors d'analyses prospectives. Enfin, la VRH externe s'intéresse à l'évolution du coût d'acquisition des compétences particulières pour renforcer la stabilité de l'entreprise mais aussi aux lois sociales.

Lien entre VRH et innovation

Apports de la Veille sur les Ressources Humaine (VRH) au développement par l'innovation incrémentale

Généralement, les types de veilles associées à l'innovation sont les veilles technologique, concurrentielle ou commerciale. Elles sont évidemment très pertinentes, mais qui est la source de l'innovation ? D'où viennent les idées, qui les met en œuvre ? Une des réponses possibles est le sujet de cette communication : les Hommes.

Les caractéristiques des trois étapes d'une innovation (émergence, projet et lancement) sont différentes et il en est de même pour les pratiques de ressources humaines associées. En effet, l'émergence d'une idée dans l'organisation dépend de pratiques de RH favorisant la créativité, l'écoute et l'activation des hommes à tous les niveaux. Le projet, quant à lui, suppose une synergie des compétences et une organisation de la mobilisation des ressources internes très fortes.

Cette contribution montre l'importance des pratiques de RH dans une entreprise en recherche de croissance et d'innovation dans un contexte particulier. L'enjeu stratégique majeur dans le cadre de la mise en œuvre d'une innovation consiste à mobiliser et maîtriser des ressources humaines et des compétences permettant à l'organisation de se différencier de ses concurrents et ainsi de s'adapter aux exigences mouvantes de l'environnement. Notre cadre d'analyse essaye d'illustrer, au travers de quatre cas, la place primordiale des pratiques de RH dans ce cadre-là.

Comme le soulignent Bartlett et Ghoshal (1995, p. 114) *« la connaissance rare et l'expertise permettent le développement de nouveaux produits, et les relations personnelles avec les clients clés sont au cœur d'une capacité flexible de réponse aux besoins du marché. Les salariés sont la ressource stratégique clé, et la stratégie doit être construite sur une base ressources humaines ».*

Le paragraphe suivant présente les caractéristiques spécifiques du contexte de cette recherche à savoir l'Arménie et l'entreprise Figaro.

CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Un pays encore peu étudié : l'Arménie

Par bien des aspects, les spécificités de l'Arménie sont particulièrement originales pour mener des recherches. Le marché arménien est assez petit et ne représente pas un grand intérêt pour les investisseurs et les entrepreneurs (2.969,9 millions d'habitants)[1]. Il doit donc se développer avec ses propres ressources.

Jusqu'en 1992, l'Arménie était membre de l'Union soviétique, le pays vivait dans une économie socialiste planifiée. L'activité des entreprises était limitée par une planification centralisée et l'allocation des ressources était très restreinte. C'est la raison pour laquelle l'existence du « business », de la croissance et du profit tel que nous l'entendons dans les pays occidentaux n'était pas envisageables.

Comme dans les autres pays post-soviétiques, les transformations du système de l'économie arménienne ont engendré un bouleversement global qui a pris la forme d'une transition de la propriété de l'État vers une propriété privée ou de relations de propriétés mixtes, d'un modèle de gestion de l'économie socialiste planifiée au modèle de relations de marché, d'un modèle de tarification administrative des transactions vers un modèle de l'offre et de la demande, mais aussi le développement de la libéralisation du marché du travail et la décentralisation des décisions (Tevanyan, 2010).

En conséquence, avec les réformes économiques du marché, la situation a complétement changé et le secteur privé a commencé à se structurer dès les années 1990. Toutefois, du fait de la persistance du conflit du Haut-Karabagh, l'Arménie reste très dépendante de ses relations avec la Russie qui lui apporte outre son soutien militaire, des investissements dans les secteurs stratégiques (télécommunications, transports) et des approvisionnements, notamment énergétiques.

Le taux de pauvreté en Arménie a augmenté ces dernières années : il était de 29,8% en 2016 et de 27,6% en 2008 selon les données de la Banque mondiale, tandis que le revenu national brut (RNB) par habitant stagne depuis dix ans à 3.533 dollars.

La corruption en Arménie est endémique et imprègne tous les niveaux de la société. L'administration publique, en particulier le pouvoir judiciaire, la police et le secteur de la santé, sont particulièrement vulnérables à la corruption. L'indice de perception de la corruption en Arménie est 35/100[2]. Selon l'indice de classement des pays l'Arménie est 107^{e} sur 180 (Corruption Perception Index, 2017[3]). Cependant, la situation semble encourageante après la « révolution de velours » du 23 avril 2018 dont l'objectif est d'enrayer le système oligarchique.

Plus de 17,8% de la population active de l'Arménie est sans emploi.[4] Cependant, grâce notamment à une richesse intellectuelle importante, les créations d'entreprises sont en augmentation et nombreuses sont celles qui exportent (Rapport KPMG Armenia, 2017[5]).

---

[1] Service national de statistique d'Arménie, avril 2018

[2] Transparency International « Overview of Corruption and Anti-Corruption in Armenia » ; 2013

[3] L'indice classe 180 pays et territoires selon leurs niveaux perçus de corruption du secteur public selon les experts et les hommes d'affaires et utilise une échelle de 0 à 100, où 0 est hautement corrompu et 100 est très propre.

[4] Service national de statistique d'Arménie, 2017

Parmi ces entreprises, les secteurs des nouvelles technologies (croissance annuelle de 20-22%) et des services (26% du PIB nominal) sont les plus représentés. Ceci est dû à une situation géographique compliquée : les deux frontières avec la Turquie et l'Azerbaïdjan sont fermées ce qui limite les possibilités d'importation et d'exportation classiques mais ne freine pas le développement du secteur des services moins sensibles aux problématiques des frontières. Un autre secteur est devenu prioritaire : celui du tourisme.

Une étude de cas longitudinale sur l'entreprise Figaro

Notre recherche porte sur l'étude de l'entreprise Figaro Restaurants Group qui appartient au secteur de restauration en Arménie. L'entreprise compte 150 employés dans trois chaînes de restaurants : Segafredo, Cinnabon et Square One. Elle détient une marque internationale européenne, une marque américaine ainsi qu'une marque arménienne. En effet, l'entreprise a deux contrats de franchise avec Segafredo, marque Italienne et avec Cinnabon, marque Américaine. La marque Square One a été créée et développée en Arménie en 2004 sur le modèle des restaurants américaines.

Cette entreprise souhaite assurer sa croissance, continuer à développer des activités adaptées à ses consommateurs et être vigilante face à la concurrence forte, pour cela elle souhaite mettre en place une veille stratégique dans son organisation. La diversité des succursales complexifie la conception et la mise en place de la veille stratégique mais le groupe affirme une réelle motivation à avancer sur la veille ayant plus que jamais besoin de saisir les opportunités et de réduire les menaces.

Dans le cadre de cette communication, nous nous focalisons uniquement sur la mise en place d'une veille sur les ressources humaines (VRH) dans l'objectif de s'appuyer sur le personnel de l'entreprise pour développer l'innovation et en parallèle la motivation donc la fidélisation des salariés.

Nous rechercherons dans quelle mesure l'entreprise peut mener une politique active et continue en matière d'innovation notamment grâce à une vigilance apportant la maîtrise de l'information stratégique.

Méthodologie de la recherche

Les travaux académiques sur le sujet étant peu nombreux, le choix a été fait d'une étude approfondie de type étude de cas. Cette recherche s'est déroulée sur un an, elle s'inscrit dans la continuité de travaux antérieurs (2000, 2003 et 2014) et apporte un éclairage nouveau sur l'apport de la veille aux ressources humaines. Ce sujet étant peu traité, l'objectif est de fournir une meilleure compréhension des enjeux de l'objet de notre recherche (Sekaran, 2003).

La méthodologie qualitative de type clinique utilisée ici s'attache à observer une organisation sur un temps plus ou moins long pour suivre les évolutions naturelles ou les changements provoqués (Yin, 1989). Yin (2008) recommande cette méthode pour l'étude situations sociales, des événements et interactions complexes, ce qui est le cas de la recherche présentée précédemment.

L'intérêt des approches qualitatives réside dans le fait qu'elles sont jugées opportunes pour l'étude en profondeur des phénomènes (Huberman et Miles, 1991 ; Denzin et Lincoln,

---

[5] https://home.kpmg.com/am/en/home/insights/2017/04/armenia--great-country--smart-opportunities.html

1994). En sciences de gestion, Maanen (1983) définit les méthodes qualitatives comme un éventail de techniques d'interprétation qui visent à décrire, décoder, traduire et d'une façon plus générale, être en accord avec le sens des phénomènes. Il était important de conduire à ce stade une étude en profondeur.

Les matériaux « terrains » sont issus de plusieurs sources complémentaires : des entretiens réguliers avec les dirigeants, les responsables de service et les salariés, suivi des réunions stratégiques sur le sujet et l'étude des documents internes. La combinaison de plusieurs sources de données a permis une triangulation des données de terrain (Usunier, Easterby-Smith et Thorpe, 1993, Yin 2011).

L'objectif de cette recherche est de comprendre comment concevoir et mettre en œuvre la veille stratégique dans l'entreprise Figaro Restaurants Group. Pour cela, les méthodes d'analyse qualitatives sont primordiales. Elles seront complétées par les données quantitatives confirmatoires basées sur les résultats des études qualitatives. Nous présentons ici, seulement, le premier stade de la recherche : la partie qualitative concernant la VRH.

Cette recherche s'appuie sur les premiers travaux sur la VRH (Chalus-Sauvannet, 2000), le guide d'entretien construit à l'époque a été repris. Sur cette base, 25 entretiens en face à face ont été menés ainsi que 7 entretiens de groupe avec les salariés de l'entreprise en janvier-février 2018. Trente-deux entretiens en durée moyenne d'une heure vingt minutes en face à face et de 50 minutes en groupe (durée plus courte car les personnes interrogées comme les serveurs, nounous, barmans,… disposent de moins d'informations).

La durée différente des entretiens individuels et de groupe s'explique par la maîtrise de l'information en fonction du niveau hiérarchique. Plus on descend moins l'information est accessible aux employés. C'est pourquoi la durée moyenne des entretiens individuels avec le cadre était plus longue que la durée moyenne des entretiens de groupe.

Position	**Nombre d'entretiens**
Directrice	1
Managers des succursales	4
Manager de succursale + DRH	1
Manager de succursale + Responsable Service Client	1
Manager de succursale + Responsable de bar Segafredo	1
Responsable de Bar Square One	1
Managers des salles	8
Chef cuisinier	1
Chef pâtissier	1
Manager en marketing	1
Responsable des achats	1
Responsable des logiciels	1
Comptable	1
Propriétaire	1
Ancienne directrice du marketing	1
Au total	**25**

Tableau 1 : La présentation du nombre d'entretien individuel par poste.

Le nombre d'entretiens mené permet de saturer l'échantillon des managers. Prenant en compte la spécificité de la mentalité des hommes d'affaires en Arménie, il a été décidé, en complément, un entretien en face-à-face avec le propriétaire de l'entreprise (sans être le PDG, il prend malgré tout part aux différentes décisions stratégiques) ainsi qu'avec l'ancienne directrice marketing, ce qui nous a permis d'obtenir une vision plus globale du développement de l'entreprise passé, présent et futur.

Un travail de recherche la VRH n'aurait pas été complet si nous n'avions pas inclus les différentes catégories représentant les salariés de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise possédant 7 succursales à Erevan, nous avons réalisé un entretien de groupe par succursale. Dans chaque groupe, nous avons inclut un serveur, un barman, un salarié en cuisine, un nettoyeur ou une nounou.

Dans le cadre global de la recherche sur la veille stratégique nous abordons maintenant la partie des résultats sur la VRH et l'innovation illustrée au travers de 4 cas issus de cette recherche.

RESULTATS

Les quatre cas présentés à ce stade de la recherche permettent de comprendre cerner l'impact de la mise en œuvre d'une VRH sur les capacités d'innovation d'une organisation dans ce contexte.

Cas 1 : Mariam

Mariam est une jeune femme arménienne de 36 ans qui a fait ses études de pâtisserie en Italie à l'ALMA- l'Ecole internationale de cuisine italienne. Toute sa vie, elle a rêvé d'étudier, de faire une carrière, de vivre et de se marier en Italie. Ce rêve, elle l'a réalisé pendant 12 ans, puis le mal du pays s'est fait sentir : « *J'étais toute seule, je n'avais pas de possibilité de partager la joie et la tristesse avec ses proches* ». Elle décide alors de rentrer en Arménie.

A son retour et compte tenu de son expérience italienne, les offres d'emploi sont nombreuses ainsi que les demandes de transfert de connaissances. Elle commence à travailler chez Royal Bakery café en tant que pâtissier-designer puis elle prend un poste au DoubleTree by Hilton.

Début 2015, Segafredo Zanetti Espresso Arménie lui propose un poste de chef pâtissier. Poste important dans cette entreprise qui correspond aussi à un changement de stratégie. En effet, auparavant Segafredo achetait la plupart de ses desserts à un prestataire externe. Créer un département pâtisserie afin d'en faire une capacité distinctive et dynamique était devenu une priorité. Toutefois, ce projet a été ralenti par le manque de compétences clés sur le marché du travail Arménien. Ce n'est qu'avec l'arrivée de Mariam que le département de pâtisserie a pu voir le jour et développer des desserts originaux aux quatre succursales de Segafredo. En 2017, le département prend de l'essor et l'équipe de Mariam commence à réaliser des commandes pour la vente externe. Dans le même temps, Segafredo développe une branche B2B avec une offre spécifique. L'entretien que nous avons mené avec Mariam a fait ressortir une personnalité enthousiaste et force de propositions pour l'entreprise. Par exemple, elle a lancé des séances de formations intégrées auprès des différents pâtissiers de l'entreprise en 2018.

Passionnée par son métier, très disciplinée et ambitieuse, elle a l'objectif de rendre Segafredo leader sur le marché : « *Je ne sais pas combien de temps je vais rester en Arménie, mais tant que je serai ici, je souhaite que Figaro soit le leader sur son marché, que tout le*

monde parle de nos desserts, que les gens se rendent chez Segafredo pour déguster les meilleurs desserts de la ville et aussi que l'entreprise ait sa propre école de pâtisserie ».

Quel apport de la VRH pour l'innovation dans l'entreprise ?

Après avoir établie clairement sa stratégie, l'entreprise a mis en place une veille RH sur le marché de l'emploi afin de capter un profil ayant les capacités managériales et techniques de développer un département nouveau. Elle a su attirer un profil comme Mariam. Toutefois, elle ne s'est pas arrêtée là, un total soutien a été apporté à Mariam dans son travail et dans le développement de cette nouvelle activité. Elle affirme que son succès aujourd'hui est en grande partie dû à ça.

Figaro favorise la formation continue des employés, même si elle peut en « souffrir » à court terme. A titre d'illustration, Mariam a été acceptée récemment à l'Académie à Moscou. Figaro, loin de freiner Mariam qui pourtant va devoir s'absenter régulièrement a, non seulement, organisé les RH du service en fonction mais apporte un soutien financier à ce projet pourtant personnel mais forcément à forte valeur ajoutée pour l'organisation.

L'entreprise donne suffisamment de liberté pour créer, agir et innover : « *Je suis très reconnaissante à la direction de l'entreprise qui me donne la possibilité d'expérimenter, de préparer de nouveaux desserts pour l'entreprise. Il est très rare de trouver cet état d'esprit dans ce secteur d'activité. Figaro donne de la liberté aux actions. Il semble y avoir un esprit libre. Je me sens appréciée parce que mon opinion est prise en considération. J'ai beaucoup de choses à étudier et à apporter dans cette entreprise. Je n'imaginais pas qu'en Arménie je pouvais trouver une entreprise comme Figaro* ».

Cas 2 : Sona

Sona est manager du département « Humain Ressource Care – CHR » créée en 2017 au sein de la succursale Cinnabon. Avant d'arriver à ce niveau de responsabilité, Sona a parcouru un long chemin. En effet, elle a commencé en tant que serveuse dans l'une des succursales, puis, pendant 7 ans, elle a travaillé presque dans toutes les succursales de l'entreprise. Ce parcours lui a permis d'acquérir une très bonne vision de l'entreprise et des RH quel que soit le niveau hiérarchique.

En 2017, la directrice de l'entreprise propose de créer un département CHR - Human Resource Care et à Sona d'en prendre la direction.

CHR est un département qui prend soin des salariés. Il faut rappeler le contexte de l'Arménie qui n'offre pas de protection sociale telle que nous la connaissons en France. De plus, pendant des années, selon la mentalité de la société arménienne le travail dans un « front office » du secteur de la restauration n'était pas attractif à cause, notamment, du manque de respect des clients et de la direction pour cette catégorie de personnel. Aujourd'hui, on remarque des changements positifs avec l'arrivée des franchises et l'implantation de café-restaurants haut de gamme. Par contre, la protection sociale reste faiblement développée et trop peu d'entreprises sont sensibles à cela. Selon la Banque mondiale et le Service national des statistiques d'Arménie, le taux de chômage en 2016 était de 18% et près d'un tiers de la population vit dans la pauvreté. Cette situation économique ne favorise pas de changements positifs sur ce sujet. Figaro est l'une des premières entreprises qui a intégré ce concept dans sa culture et dans son management, surtout dans le secteur de la restauration. Son approche a été renforcée par la création de ce nouveau département : un challenge important. Sona, malgré les difficultés du démarrage et les manques de précisions quant à ses missions, a rapidement compris que le point central serait de développer des stratégies visant à motiver les salariés. Selon l'entreprise la différence principale entre manager des ressources humaines et « human

resource care » est ici cette mission unique « prendre soin des salariés ». D'après la direction de l'entreprise il s'agit d'un concept innovant en Arménie. Sona explique « *Nous consacrons la même attention aux clients internes (salariés) qu'aux clients externes. J'ai intitulé mon plan de cette année « un salarié content = un client content ». Si le client est content il revient chez nous. Il faut faire la même chose avec le client interne pour qu'il reste chez nous, pour qu'il soit notre employé fidèle et par conséquent il travaille efficacement* ».

Quel apport de la VRH pour l'innovation dans l'entreprise ?

L'expérience de l'entreprise sur le sujet a montré que, dans son secteur d'activité, le système de promotion du serveur jusqu'au manager de la succursale est efficace. Les avantages sont nombreux : des salariés fidèles, un service client de qualité, des salariés motivés qui souhaitent contribuer au développement de l'entreprise, enfin, un sentiment de justice et d'égalité favorise la coopération et le respect pour l'entreprise,… La majorité des salariés exprime que leur motivation et leur fidélité réside dans le système de promotion établi. Afin que celui-ci fonctionne, l'entreprise apporte les moyens aux salariés d'évoluer en compensant leur manque d'éducation et de compétences managériales initiales par des formations continues dans toutes les étapes de leur carrière.

En nous basant sur l'analyse des entretiens et l'exemple de Sona, nous en déduisons que le personnel apprécie l'approche de la direction de l'entreprise et du département CHR. Sona considère que les salariés qui quittent l'entreprise ne le font pas de gaité de cœur et prennent réellement le temps de la réflexion avant de prendre une décision.

Ces pratiques RH permettent une attractivité sur le marché de l'emploi : « Certains *salariés potentiels sont réticents à envisager Figaro comme employeur. Quand je présente les conditions de travail les gens sont étonnés par le salaire assez bas. Par contre, pendant le période d'essai, en général, le salarié découvre une entreprise proche de ses salariés, une bonne ambiance mais surtout qu'il est possible d'innover et que leurs propositions soient écoutées. Je pense que Figaro est attractif pour ces raisons. Des cafeterias payent plus que Figaro, mais leurs conditions du travail et l'approche des salariés est vraiment très différente. Nous disposons d'une plus forte attractivité au final* ».

Pour elle, le rôle du CHR est de faire tout pour que le salarié soit content et reste fidèle à l'entreprise. Elle ajoute : « *Je me sens très libre et indépendante dans mes décisions. Il y a des cas où je doute et je discute avec la directrice, mais en générale je me sens très libre* ». Liberté d'entreprendre, liberté d'innover au service de l'entreprise.

Autre exemple de ce que Sona a mis en place pour stimuler l'innovation par et avec les salariés et ainsi combler les lacunes d'un marketing encore faible : elle a fait remonter les idées des salariés. Elle apprécie d'être force de propositions comme avec sa méthode « I have an idea ». Les salariés partagent leurs idées avec le management et ils reçoivent en contre-partie des cadeaux, des surprises etc. Il existe aussi des boîtes à suggestions.

Cas 3 : Gevorg

Gevorg a commencé sa carrière chez Figaro en tant que serveur chez Segafredo. Au début, il ne pensait pas rester longtemps mais la structure de l'entreprise et l'approche de celle-ci a créé la confiance et lui a donné envie de continuer à travailler avec cette équipe. Il a exercé dans toutes les succursales de Segafredo, sauf à l'aéroport, en tant que serveur (6 mois), manager de la salle (2 ans), assistant du manager de la succursale puis manager de l'une des succursales de Segafredo au centre-ville (2 ans). Gevorg explique le côté positif du paternalisme chez Segafredo : « *Dès le début, tout était très correct pour moi, très juste,*

toutes les approches, les lois internes de l'entreprise. J'ai rapidement été séduit et je suis resté ».

Il y a un an l'entreprise le nomme responsable logistique. Son travail est lié à la gestion de toutes les entrées et sorties de l'entrepôt commun et des entrepôts des succursales, la réalisation des transferts entre les succursales, le calcul du coût matière pour chaque menu et la collaboration avec le créateur du logiciel pour la réalisation des modifications nécessaires au bon fonctionnement.

Au début, il ne souhaite pas vraiment ce poste : « *Dans les succursales tout est dans l'action. Même si je trouve de l'intérêt dans mon travail actuel, l'activité des succursales, les responsabilités de manager, la communication avec les gens étaient plus en phase avec ma personnalité* ». Par contre, il affirme qu'il a décidé d'oser et de fixer l'objectif d'arriver à l'exploitation du logiciel à 100% : « *J'aime chercher, trouver, comprendre, c'est pour cela que j'ai accepté ce poste, je n'aime pas céder à la peur de l'inconnu. Par contre, cela m'a demandé un investissement très important car l'utilisation et l'exploitation du logiciel sont compliquées. Le logiciel est nouveau et je dois l'adapter au fonctionnement, aux besoins et à la performance de notre organisation. C'est très compliqué, mais intéressant. Ma motivation principale est que je peux créer, inventer. Je cherche des idées d'amélioration et optimisation puis je collabore avec le créateur du logiciel et il réalise les ajustements du logiciel. C'est une nouveauté qui facilite notre travail même si les changements peuvent prendre de 2 à 3 mois* ». Gevorg comprend maintenant pourquoi il a été sélectionné pour ce poste par la directrice, elle avait clairement identifié son potentiel pour cette mission.

Grace à son travail et à sa capacité à trouver des solutions et à innover, il a réussi à mettre en place un système adapté et flexible contrairement au logiciel précédent qui posait beaucoup de problèmes. Ce résultat a aussi été obtenu par sa capacité à impliquer toute l'équipe et il souligne : « *Chaque salarié trouve des défauts et demande des changements pour l'amélioration de l'exploitation du logiciel* ».

Quel apport de la VRH pour l'innovation dans l'entreprise ?

La VRH a permis de détecter un salarié susceptible de porter ce projet en interne. Celui-ci a ensuite été capable de réaliser une veille technologique afin de trouver et d'adapter un logiciel qui répondrait vraiment aux besoins de l'entreprise et de ses succursales. Il a aussi réussi par la mobilisation des RH à développer un logiciel répondant aux différentes attentes internes des salariés. La gestion des entrepôts est améliorée et les données financières ont gagné en fiabilité notamment en ce qui concerne les prix de revient et donc la fixation des prix de vente. Un retour en arrière montre que des produits étaient parfois vendus à perte. La marge a été améliorée.

La gestion et le suivi des stocks est maintenant efficace, le logiciel offre une vision claire des entrées et des sorties. « *On fait la comparaison de la situation actuelle et des résultats avec logiciel. Maintenant nous avons peu d'incompatibilité, nous pouvons dorénavant savoir où nous perdons et où nous gagnons de l'argent* ».

Grace à ce travail, le service comptable gagne du temps avec l'automatisation des calculs. Un contrôle continu des coûts pourra être fait.

La finalisation de l'intégration du logiciel ne va pas seulement augmenter l'objectivité financière et logistique mais aussi mettre en évidence les pertes non comptabilisées jusque-là et ainsi éviter les vols internes possibles par la mesure des écarts.

Cas 4 : Saro

A 28 ans, Saro est responsable de l'une des succursales stratégique de Segafredo Zanetti Espresso. Elle se trouve sur les Champs-Elysées d'Erevan. Saro est aussi gestionnaire d'un bar de la chaîne Segafredo. D'origine arménienne, il vient d'Alep, en Syrie. La guerre l'a conduit à déménager pour l'Arménie. Comme tous les autres salariés du front office de Figaro, Saro a commencé comme serveur, puis il a eu des promotions. Durant, ses 5 années ½ de travail chez Figaro, Saro a exercé dans toutes les succursales de Segafredo. Il a travaillé en tant que serveur, barman, manager de salle et finalement manager de succursale et manager de bar.

Saro était gestionnaire de salle quand on lui a offert de travailler en tant que gestionnaire de bar de la chaîne Segafredo. Il pense qu'il était sélectionné grâce à son expérience en management et en bar. Après cette promotion Saro a pris l'initiative de créer des recettes de nouveaux cocktails et de café. Ce n'était pas une demande de la direction. L'entreprise lui a fait confiance et l'a même incité à continuer. Il a alors débuté par l'élaboration du menu temporaire et des boissons chaudes pour l'hiver ce qui était une innovation pour l'entreprise. Compte tenu du succès de ce nouveau menu l'entreprise lui a donné une prime. Suite à cette réussite Saro a compris qu'il avait du potentiel et que développer des projets en interne était possible voire favorisé. Il a créé un environnement favorable au partage des idées entre barmen pour la création de nouvelles recettes et de menus spécifiques saisonniers ainsi que des innovations permanentes concernant le menu principal.

Il exprime sa gratitude pour cette organisation qui a su « *... me libérer pour que je puisse m'exprimer et comprendre mes capacités. Il me reste encore tant de choses à étudier*».

Quel apport de la VRH pour l'innovation dans l'entreprise ?

La mise en place de la veille RH interne offre la possibilité de la découverte du talent et du développement des potentiels cachés des salariés. De plus, cela amène à l'innovation au sein de l'entreprise et à la création de nouveaux postes.

Récemment Saro a reçu une proposition de la part de la direction de l'entreprise de créer une école de Barista en collaboration avec Segafredo Italie qui donnera des certifications internationales. Cette proposition fait, entre autres, suite aussi à la découverte par l'entreprise que Saro recevait des propositions de postes importants de la part de leurs concurrents. L'entreprise a su anticiper afin de fidéliser et de motiver ce salarié à fort potentiel.

Après avoir reçu la proposition de la directrice il a décidé de rester chez Figaro. Il explique : « *C'est grâce à cette entreprise qui a sur me donner des responsabilités et faire ressortir un potentiel que moi-même j'ignorais à l'époque. Evidemment, j'ai aussi fait beaucoup d'efforts pour mon développement professionnel, mais ce qui est important est que mes efforts aient été remarqués et appréciés. D'autres entreprises donnent des promotions plutôt aux amis ou aux citoyens d'Arménie, mais chez Figaro les relations personnelles, les valeurs sont plus importantes. Nous sommes une famille. J'utilise, maintenant, la même approche avec mon équipe. Je n'avais pas de maison en Arménie, mais chez Figaro je me sens comme à la maison* ».

L'exemple de Saro montre que la VRH et la bienveillance envers les salariés faisaient de la culture de l'entreprise bien avant la création du département CHR.

Tableau 2 : Synthèse des résultats

	Cas 1 : Mariam	**Cas 2 : Sona**	**Cas 3 : Gevorg**	**Cas 4 : Saro**
	VRH Externe	**VRH Interne**	**VRH Interne**	**VRH Interne**
Objectif	Capter un profil ayant les capacités managériales et techniques de développer département pâtisserie.	Créer un département ayant le but de prendre soin des salariés.	Détecter le salarié susceptible de porter le projet en interne.	Découvrir le talent et développer les potentiels cachés des salariés.
Actions	- Soutien continu au développement professionnel. - Soutien continu du développement de nouvelle activité. - Liberté pour créer, agir et innover.	- Création du département « Humain Ressource Care - CHR ».	- Réalisation de la veille technologique. - Recherche du logiciel flexible répondant aux besoins de l'entreprise et de ses succursales. - Mobilisation des RH dans l'adaptation du logiciel. - Collaboration continue avec le créateur du logiciel.	- Valorisation de l'innovation. - Liberté et confiance pour créer, agir et innover. - Etablissement d'un environnement favorable au partage des idées.
Résultats	- Création du département pâtisserie. - Réalisation des commandes interne. - Réalisation des commandes externes. - Développement d'une branche B2B avec une offre spécifique. - Lancement des séances de formations intégrées. - Planification de l'ouverture de l'école de pâtisserie.	- Développement des stratégies de motivation des salariés. - Formations continues pour le personnel. - Création de l'esprit de la liberté d'entreprendre, liberté d'innover. - Méthode de partage des idées: « I have an idea ». - Engagement des salariés dans la réalisation des idées. - Appréciation des idées des RH. - Utilisation des boîtes à suggestions. - Événements conviviaux pour le personnel. - Les félicitations personnelles. - Sélection des meilleurs salariés de chaque mois et de l'année. - Amélioration des conditions de travail	- Augmentation de l'objectivité financière et logistique. - Contrôle continu des coûts. - Augmentation de la fiabilité des prix de revient et des prix de vente. - Découverte de la vente des produits parfois à perte. - Automatisation des calculs de la comptabilité. - Amélioration de la gestion et du suivi des stocks. - Vision claire des entrées et des sorties. - Découverte des pertes non comptabilisées. - Baisse des vols.	- Création de nouvelles recettes et de menus spécifiques. - Développement du projet de la création d'une école de Barista en collaboration avec Segafredo Italie. - Fidélisation du salarié. - Réduction du risque de la perte du « talent ».

Ces quatre cas apportent un éclairage sur les éléments, à la fois, de VRH Interne et de VRH externe. Ils comportent aussi l'avantage d'être représentatif de différentes fonctions de l'entreprise et donc d'offrir un éclairage global.

CONCLUSION

Ce cas ne peut pas être dissocié du contexte arménien où la capacité à développer une VRH développant une forte proximité et bienveillance envers les salariés peut être considérée comme un véritable atout dans un pays à faible protection sociale.

La VRH possède d'autres caractéristiques telles que, la gestion de l'information stratégique anticipative par les salariés de l'entreprise. Capter et organiser la remontée des idées devraient progressivement devenir des actes réflexes, intégrés dans l'organisation. La VRH peut être un atout pour la performance d'un système d'information ouvert, composé d'acteurs impliqués dans la réussite de l'entreprise. Elle peut, sous réserve du traitement de l'information ascendante par la hiérarchie, stimuler l'innovation organisationnelle.

Une veille efficace suppose l'adhésion de tous les acteurs de l'organisation sur ses principes et ses modalités et un soutien réel de la direction générale. Le travail de recherche global étant sur la veille stratégique, nous n'avions pas d'idée des résultats de ce que nous allions obtenir sur le thème plus particulier de la VRH notamment en Arménie et force est de constater que cette entreprise qui évolue dans un environnement incertain et turbulent a su se développer notamment grâce à cela.

Les synergies entre les pratiques existent et les manager sont, ici, capables de sensibiliser leurs équipes afin d'en faire non seulement des catalyseurs de l'information mais également des acteurs de cette information en insistant sur l'utilité de l'information pertinente pour l'entreprise et sur les apports collectifs du partage de nouvelles connaissances.

Ce cas offre un contexte original dans la littérature en science de gestion : l'Arménie où les entreprises doivent développer des stratégies proactives afin de maintenir leurs avantages concurrentiels et continuer à se développer. Nous voyons bien ici l'importance d'être capable de mobiliser et de motiver les salariés de l'entreprise en ce sens.

D'un point de vue managérial, cette recherche illustre le champ des possibilités d'actionabilité d'une VRH dans un contexte difficile et incertain.

Enfin, il s'agit d'une étude longitudinale dans une étude plus globale sur la veille stratégique, ce cas unique, dont nous avons extrait les aspects liés aux RH, limite la généralisation des résultats obtenus.

BIBLIOGRAPHIE

Aguilar F. (1967). *Scanning the business environment*, New York, MacMillan, p. 239

Barney, Jay (1991). « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of management*, Vol. 17, no. 1, p. 99-120

Barney, Jay (1995). « Looking inside for competitive advantage », *The Academy of Management Executive*, Vol. 9, no. 4, p. 49-61

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1995). Changing the role of top management: beyond systems to people. *Harvard Business Review*, 73(3), p. 132-142

Bournois F., Romani P-J. (2000). *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Paris, Economica

Chalus-Sauvannet M.-C. (2000). « Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles », thèse de doctorat en science de gestion, Université Lyon 2

Chalus-Sauvannet M.-C. (2002). « Analyse des pratiques de veille sur les ressources humaines dans les organisations. Les hommes, la clé de voûte d'un dispositif de veille stratégique globale », *XIIIème Congrès de l'AGRH*, Nantes

Chalus-Sauvannet M.-C. (2003). « Les pratiques de ressources humaines clé de la réalisation d'un processus d'innovation ? », *XIV ème congrès de l'AGRH*, Grenoble

Chalus-Sauvannet M.-C. (2010). « La veille sur les ressources humaines : un outil de la mise en œuvre du développement durable ? » Les éditions Hermès Sciences, collection des traités IC2 sur le sur le thème du développement durable sous la direction de N. Lesca « Veille et développement durable », p.129-155

Chalus-Sauvannet M.-C. ; Delattre M. (2014). « Approche articulée de la veille RH / veille RSE : apports et pratiques », Ed. Vuibert, « La responsabilité sociétale des organisations Des discours aux pratiques ? » Coordonné par Denis Travaillé, Jean-Pascal Gond et Emmanuel Bayle, p.259-281

Coase R. H. (1937). « The Nature of the Firm », *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16. (Nov., 1937), p. 386-405

Denzin N. K., Lincoln Y.S. (1994). *Handbook of Qualitative Research*, Sage

Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*, New York, HarperBusiness

Gittleman, M., Horrigan, M., & Joyce, M. (1998), "Flexible" workplace practices: evidence from a nationally representative survey. ILR Review, 52(1), 99-115

Huberman A. M., Miles M.B. (1991). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*

Lesca H. (1994). « Veille stratégique pour le management stratégique » Etat de la question et axes de recherche », *Revue Economies et sociétés*, série Sciences de gestion, n°20, p. 31-50

Lesca H. (1994). *Veille stratégique - L'intelligence de l'entreprise*, Aster, Prix Harvard-l'Expansion, p. 145

Lesca, N., Caron-Fasan, M.-L. (2006). « Veille anticipative, une autre approche de l'intelligence économique », *Hermes Science Publications*

Maanen, J. V. (1983). *Qualitative methodology*, Beverly Hills, Sage, p. 272

Peteraf, Margaret A., Jay B. Barney (2003). « Unraveling the Resource-Based Tangle » *Managerial and Decision Economics*, Vol. 24, no. 4, p. 309-323

Picard D. (1991), *La veille sociale*, Vuibert Gestion, Paris

Schultz T. W. (1961), « Investment in Human Capital: Reply », *American Economic Review*, 51(5), p. 1035- 1039

Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill approach*, 4th Edition, New York, John Willey and Sons, Inc

Simon H. (1977). *The new science of management decision*, Prentice Hall, p. 175

Tevanyan A. (2010). *La politique socio-économique de la Géorgie, de l'Arménie et de l'Azerbaïdjan*, Erevan

Usunier J.C., Easterby-Smith M., Thorpe R. (1993). « Introduction à la recherche en gestion », Economica, Paris

Wernerfelt B. (1984). « A Resource-Based View of the Firm», *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2., p. 171-180

Williamson O. E. (1979). « Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations », *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, No. 2 p. 233-261

Yin R.K. (1989). *Case study Research. Design and Method*, Beverley Hill, Sage, p. 165

Yin R.K. (2008). *Case study Research: Design and Method*, Beverley Hill, Sage Publication

Yin R.K. (2011). *Qualitative Research from start to finish*, The Guilford Press, New York, p.239