
Éditorial

À l'aune d'une année nouvelle, il est bon de rappeler que l'année 2019 a valorisé les soft skills dans la presse spécialisée en management. Pour certains, il n'y aurait que ces compétences à valoriser, pour d'autres il conviendrait plutôt de viser un équilibre harmonieux entre des compétences techniques « métier » et des compétences plus transversales.

Nous avons eu la chance au sein de l'IAE Caen de pouvoir être associés à un programme expérimental avec 5 OPCA-OPCO et de pouvoir ainsi produire en cette fin d'année un ouvrage permettant à la fois d'avoir une vision claire de ces fameuses compétences transversales et de proposer un parcours de formation associé.

« Créativité, esprit critique, capacité de négociation, fibre intrapreneuriale... ». Ces mots fleurissent dans les offres d'emploi tandis que lors des entretiens de recrutement se multiplient les questions telles que « En quoi votre vie associative pourrait m'inciter à vous recruter ? », « Qu'avez-vous appris de vos erreurs ? ». D'après le site de l'Apec, les recruteurs cherchent ainsi à identifier les soft skills des candidats, autrement dit toutes les compétences qui ne sont pas liées à un savoir-faire technique et qui relèvent du savoir-être. Les soft skills peuvent être définies comme des compétences non académiques qui sont difficiles à appréhender avec précision (Giret, 2015). Certains les qualifient de compétences non cognitives et/ou comportementales (Stasz, Brewer, 1999). D'autres parlent de compétences sociales et/ou émotionnelles (Morlaix, 2015). Enfin, certains les rapprochent des traits de personnalité tout en soulignant leur caractère évolutif lié à l'apprentissage, à la vie scolaire, universitaire et à l'expérience personnelle et professionnelle (Heckman, Kautz, 2013). Albandea et Giret (2016) montrent que ces compétences influencent de façon déterminante la rémunération des jeunes diplômés de niveau bac +5. Dans de nombreux métiers, en particulier les plus qualifiés, les soft skills sont en effet devenues essentielles. Reconnaître ces compétences devient ainsi un enjeu pour les formations de l'enseignement supérieur au moment même où s'imposent, au niveau mondial, les approches dites par compétences (Boutin, 2004 ; Chauvigné, Coulet, 2010).

Dans un monde en profonde mutation, ces compétences complémentaires aux compétences techniques liées aux métiers exercés semblent prendre une importance croissante. Les questions qui se posent sont les suivantes :

1. Que recouvre le terme de « soft skills » et est-ce le meilleur vocabulaire à utiliser pour parler de ces compétences de plus en plus distinctives ?

2. Comment développer ces compétences et organiser des parcours de formation dédiés ?

3. Quelles sont les pistes possibles pour valoriser ces compétences demain ?

Cet ouvrage centré sur les compétences 3.0 permet de distinguer trois types de compétences :

- les compétences digitales, liées à l'utilisation des outils numériques,
- les compétences dites « soft, comportementales, ou transversales »,
- les compétences liées à la valorisation de son employabilité par l'appropriation de techniques de recherches d'emploi adaptées à son projet professionnel.

Nous espérons que cet ouvrage viendra poser les bases de réflexion et d'action pour développer en France et à l'International, ces compétences distinctives attendues aujourd'hui sur le marché du travail.

Pour ce numéro de RMA, nous valorisons les expérimentations et innovations avec l'article de Sylvie CIEPLY, Isabelle GRAND : « Quels usages pour les Open Badges dans l'enseignement supérieur ? Analyse de la diffusion d'une innovation à l'IAE Caen ». Leur réflexion permet de s'interroger sur les défis que doit relever l'Enseignement supérieur français et ils sont nombreux : lutte contre le décrochage, professionnalisation, reconnaissance des compétences, personnalisation des parcours. Elles présentent les apports et limites, pour faire face à ces défis, d'une innovation, l'Open Badge, en réalisant un travail de recherche-intervention portant sur l'IAE Caen qui a été la première institution à implémenter en France les badges numériques dans le cadre de certains de ses programmes de formation initiale et continue.

Ensuite Fadia BAHRI KORBI, Kaouther BEN JEMAA-BOUBAYA, Foued CHERIET, s'intéressent à la gestion des conflits inter-organisationnels dans les alliances stratégiques internationales. Si la question des déterminants (le pourquoi) des conflits dans les alliances stratégiques internationales a été largement abordée dans la littérature dédiée au management stratégique, peu de recherches ont étudié leur survenance, évolution et résolution (le comment). L'objectif de leur article est donc d'étudier les outils de gestion des conflits dans les alliances stratégiques internationales en distinguant deux approches : une approche proactive qui prévient l'émergence des conflits et une approche réactive qui permet de les résoudre. L'analyse de cinq cas d'alliances stratégiques internationales révèle la coexistence et la complémentarité des deux approches basées sur des mécanismes distincts avec d'une part des outils préventifs (contrat, communication, dispositifs d'adaptation culturelle) et d'autre part des mécanismes curatifs (renégociation, médiation, arbitrage). Ensemble, ces mécanismes permettent d'éviter des escalades des situations conflictuelles susceptibles de paralyser le fonctionnement de l'alliance ou d'aboutir à son échec.

Puis, dans un article en anglais, Adel BELDI, Kerim KARMENI questionnent la performance de la franchise. Dans cet article, les auteurs se sont concentrés sur le rôle des mécanismes de contrôle sur la performance des franchisés. Ils ont testé empiriquement leurs hypothèses sur la base d'un échantillon d'enquête de 103 franchisés établis en France. Leurs résultats empiriques ont confirmé l'impact positif du contrôle comportemental et du contrôle social sur la performance des franchisés. Leur travail contribue, en étendant la recherche sur les relations entre franchisés et franchiseurs à expliquer comment les mécanismes de contrôle utilisés par les franchiseurs affectent la performance des franchisés.

Soffien BATAOUI, Jean-Luc GIANNELLONI se posent quant à eux la question de comment

rendre le commerce électronique plus humain et moins marchand en considérant les sites internet marchands comme des espaces d'hospitalité. Inscrite dans une vision humaniste du marketing, leur recherche s'appuie sur le concept d'hospitalité, dont elle propose une adaptation au contexte des sites internet marchands. Ceux-ci sont conçus comme des espaces d'hospitalité où il s'agit d'établir une relation site-visiteur fondée sur quatre piliers : la socialité, la réciprocité, le récréationnel et la spatialité. Leur étude qualitative montre que ces quatre dimensions sont bien perçues par les internautes et induisent des réactions attitudeles et comportementales positives, même si un excès perçu dans l'hospitalité du site peut aussi déboucher sur des réactions plus négatives.

Et pour terminer, Zakia OBAIDALAHE, Nadia STEILS discutent de l'alimentation dans la sphère numérique et essaient d'en dessiner une typologie des valeurs informationnelles.

Face à la démultiplication des sources d'informations nutritionnelles et culinaires en ligne (forums, sites de marques, communiqués scientifiques, médias sociaux, etc.), les acteurs du secteur agro-alimentaire s'interrogent sur les stratégies d'échange d'informations numériques. En effet, les nombreuses opportunités technologiques compliquent les décisions managériales quant à l'adéquation entre l'outil numérique adapté et l'objectif recherché par le partage d'informations. Afin de mieux comprendre les valeurs apportées par différentes expériences d'échange d'informations numériques, leur étude vise à construire une typologie de la valeur informationnelle du contenu numérique dans le secteur de l'agro-alimentaire. Les résultats montrent que quatre catégories d'objectifs (inspiration, création, sensibilisation et bricolage) peuvent être classées selon deux dimensions de valeurs (individuelle ou collective, passive ou active). La typologie contribue à apporter plus d'éclairage sur les pratiques des internautes et les différentes valeurs induites. Les managers peuvent en tirer profit pour mieux comprendre les actions des internautes et ainsi leur proposer des solutions adéquates permettant d'améliorer l'expérience d'utilisateur.

Nous vous souhaitons d'agréables fêtes de fin d'année et nous serons heureux de vous retrouver avec quelques innovations prévues pour notre revue en 2020 !

Bonnes fêtes et belle lecture !

**Co-rédacteurs en Chefs
Olivier BADOT, Patrick JOFFRE, Aline SCOUARNEC**