

## DANS L'ÉCONOMIE BASÉE SUR LE SAVOIR ET LA CONNAISSANCE, QUELLE PLACE ACCORDER AUX INVESTISSEMENTS EN RESSOURCES HUMAINES DANS LA STRATÉGIE GLOBALE DE L'ENTREPRISE ?

Farida BEKOUR\*  
Abdellaziz AMOKRANE\*\*

ملخص:

في نطاق النظام الاقتصادي الحالي المبني على المعرفة، تحديد استراتيجية المؤسسة متعلق بوجود قدرات بشرية مميزة للمؤسسة، فلماذا فإن تحديد الإستراتيجية وتطبيقها مشروط بوجود قدرات مسيرين ومسؤولين الذين يعملون علي خلق محيط اقتصادي حسب مواردها المالية، غير المالية وخاصة مواردها البشرية. تعرف الموارد كمجموعة من الأصول الإستراتيجية ذو جودة ملموسة وغير ملموسة، والتي تعمل المؤسسة على مداومتها عن طريق خلق مشاريع استثمارية. والعلاقة الموجودة بين استراتيجية المؤسسة والاستثمار البشري جد مهمة في تحديد كفاءة المؤسسة. تحديد هذه العلاقة يشكل جوهر هذا البحث أين نحاول أن نستنتج نوعية هذه العلاقة.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الاستثمار البشري استراتيجية المؤسسة، كفاءة المؤسسة

تصنيف جال: E22

### Résumé :

Dans le contexte actuel caractérisé par une économie du savoir, la stratégie se définit à partir des compétences déployées et incarnées dans l'entreprise. La formulation de la stratégie se base alors sur les compétences et les capacités managériales de ses dirigeants. L'entreprise façonne et crée son propre environnement en fonction de ses ressources et plus précisément, de sa spécificité relative à ses Ressources Humaines (RH). Les ressources sont des actifs stratégiques, tangibles ou intangibles, que l'entreprise entretient par des projets d'investissements. L'articulation entre l'Investissement en RH (IRH) et la stratégie globale est déterminante pour la performance de l'entreprise.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre article dont l'objectif est de mettre en évidence la relation entre IRH et formulation de la stratégie. Existe-il une relation entre les IRH et la stratégie de l'entreprise? S'agit-il tout simplement d'un rapport de causalité où les IRH sont en amont ou en aval de la stratégie? Pour ce faire, nous avons suivi une méthodologie basée sur une recherche documentaire qui nous a permis de conclure sur la pertinence de la relation d'interdépendance entre la stratégie d'IRH et la stratégie de l'entreprise.

**Mots clés :** Ressources humaines, IRH, Stratégie de l'entreprise, Performance de l'entreprise.

**JEL CLASSIFICATION :** E22

\* Maître de Conférences Classe A à la FSECSG de l'Université Mouloud MAMMERRI de Tizi-Ouzou.

\*\* Professeur à la FSECSG de l'Université Mouloud MAMMERRI de Tizi-Ouzou.

## INTRODUCTION

L'importance des Ressources Humaines (**RH**) dans le développement et le maintien de l'avantage compétitif (*Hamel et Prahalad, 1994*) ne cesse de prendre de l'ampleur depuis les années 80 et 90 qui ont manifesté un intérêt grandissant envers le Capital Humain (**CH**) (*Browsers, Gutierrez, Richault, Rousseau et Warnotte, 1997*).

Aujourd'hui les changements de l'environnement économique global des entreprises, principalement les mutations technologiques et sociales ayant induit des changements profonds dans la stratégie de l'entreprise, ont amené les dirigeants de cette dernière à prendre conscience de l'importance des ressources humaines, leur mobilisation et leur adhésion à ces changements.

Cette prise de conscience s'est manifestée entre autres par l'accroissement des Investissements en Ressources Humaines (IRH), facteur clés d'adaptation aux changements, dans le recrutement, la sélection, la formation et le perfectionnement des RH, l'intégration et la fidélisation du CH (compétences clés de l'entreprise) et dans la rémunération et la promotion des RH.

La gestion des RH porte sur la recherche et la mise en place de politiques permettant de conserver et de fidéliser les compétences mais aussi de promouvoir la créativité et l'initiative. Ainsi, le recrutement, la motivation et le développement des cadres constituent à la fois la principale préoccupation et la principale tâche de la fonction personnel.

La vocation principale de cette fonction selon *Browsers, Gutierrez, Richault, Rousseau et Warnotte (1997)* s'affirme dans une participation étroite aux responsabilités de la direction tant au niveau de la définition des politiques que de la gestion. C'est dans ce cadre que les responsables des RH intègrent des actions dans une perspective à long terme par des politiques de :

- Gestion prévisionnelle des RH en rapport avec les projets de développement de l'entreprise ;
- Gestion du potentiel humain par le recrutement et la sélection, la rémunération et la formation ;
- Contrôle des procédures mises en œuvre pour la gestion des RH (respect des procédures de recrutement, de promotion, de formation, etc.).

De plus, la dernière décennie caractérisée par un regain d'intérêt pour la notion de capital humain (*Becker, 1962 ; Flamholtz et Lacey, 1981*) cités par *Amokrane (2012)* et la relation entre la GRH et la stratégie d'entreprise (*Boetz, Schenk et Sowntag, 2010*), a alimenté les débats théoriques sur les grandes entreprises ayant des processus RH développés et la stratégie formalisée. Cette dernière est soutenue par un ensemble de décisions d'investissement en RH (recrutement, intégration, formation et perfectionnement) concourant à l'aboutissement du projet stratégique de l'entreprise. C'est dans ce contexte que nous avons développé les quatre principaux points suivants :

1. Le concept d'IRH ;
2. La stratégie d'entreprise ;
3. La relation entre IRH et stratégie d'entreprise ;
4. Les IRH facteur principal pour la formulation et l'aboutissement de la stratégie de l'entreprise.

## **1- LE CONCEPT D'INVESTISSEMENTS EN RESSOURCES HUMAINES : De quoi parle-t-on ?**

Selon le Dictionnaire d'Economie et des Sciences Sociales (*Capil et Garnier, 2005*), « l'investissement consiste, pour une entreprise, à engager des ressources financières et humaines en vue de résultats à venir. Ce flux d'investissement est à l'origine de l'accroissement du stock de capital dans l'entreprise ». De ce fait, tout projet de développement dans l'entreprise génère des coûts pour sa concrétisation. Ces coûts sont rattachés soit à l'acquisition de biens matériels (investissements matériels) ou aux Hommes (Investissements en Ressources Humaines).

S'agissant précisément des investissements relatifs aux Hommes, *Marquès (1974)*, cité par *Amokrane (2012)*, soutient que « toutes les dépenses engagées par l'entreprise au cours d'un exercice pour obtenir, maintenir et perfectionner le personnel dont le résultat se rapportera sur plusieurs exercices constituent des IRH qu'il qualifie de coûts historiques en RH et intègre comme de véritables actifs humains dans les états comptables et financiers et en retient essentiellement cinq (5) coûts: de recrutement, de formation, d'intégration ou de familiarisation, de mutation et organisationnels ».

Ces IRH doivent s'inscrire d'une part, dans la stratégie globale de l'entreprise et d'autre part, permettre l'aboutissement de cette stratégie.

La politique d'IRH permet également d'anticiper les besoins futurs de l'entreprise en termes de création d'emplois, d'amélioration des compétences et des outils de gestion des RH si bien qu'on ne peut envisager l'aboutissement de la stratégie globale de l'entreprise sans une véritable stratégie pertinente d'IRH.

De ce fait, il existe une relation de dépendance étroite entre les IRH et la stratégie globale de l'entreprise. A ce titre, selon *Guérin* et *Wils* (2006), le processus d'IRH influence la stratégie de l'entreprise qui est composée de décisions à court terme ayant pour objectif d'adapter les RH sur les orientations stratégiques et les décisions à long terme induites par les RH présentes et l'investissement dans l'amélioration des capacités des RH de l'organisation.

## **2- LA STRATEGIE D'ENTREPRISE : Comment la définir ?**

D'après *Mathé* (1995), la stratégie d'entreprise est inspirée de plusieurs disciplines : militaire, biologie, économie, mathématique, psychologique et linguistique. A partir des années 60, la notion de stratégie s'est beaucoup plus développée au point de devenir un concept fondamental et indispensable dans tout développement macro-économique, ce qui a conduit les économistes à affirmer par leurs recherches et dans leurs écrits : « qu'il ne peut y avoir de développement sans stratégie ».

Depuis, ce concept s'est progressivement étendu aux entreprises qui l'ont retenu et intégré comme un véritable outil et un mode de gestion moderne et l'ont adapté à toutes les fonctions et aux différents domaines de leurs activités, comme le soulignent d'ailleurs plusieurs auteurs dans leurs écrits, notamment *Fievet* (1992) en stratégie militaire, *De Bruecker* (1995) en stratégies organisationnelles, *Chirouze* (1995) en marketing, *Ansoff* (1968) en management-planification, *Chandler* (1989) en management-structure-stratégie et *Duhamel* (1986) en direction de l'entreprise et bien d'autres auteurs encore.

Dans chacune de ces utilisations, la stratégie est définie comme une opération d'allocation de ressources et conçue comme une technique de réflexion qui prend place au sein de toutes les fonctions de l'entreprise, et par laquelle elle anticipe le changement. Or, depuis les années 90, les entreprises évoluent dans un environnement économique imprévisible, la stratégie conçue comme une technique de réflexion ne peut garantir, à elle seule, leur pérennité. La survie des entreprises, aujourd'hui, ne peut être

assurée que par une stratégie efficace et pertinente basée sur l'intuition et le savoir-faire des dirigeants (*Stalk, Evans et Shulman, 1992*).

Il est vrai, en effet, que dans l'environnement économique actuel en perpétuelle mutation, les entreprises, pour se maintenir sur les marchés, doivent impérativement, d'une part, évaluer et anticiper les positions qui leur seront favorables à partir de leur intuition, tout en prenant en considération les changements du monde politique et économique, d'autre part, impliquer dans leur mode de gestion et d'organisation l'ensemble de leurs partenaires : actionnaires, dirigeants, personnel, clients, fournisseurs, banquiers et l'Etat.

Dans toutes les disciplines, la problématique de la stratégie reste la même (objectif visé, problème à résoudre et bataille à remporter). La stratégie est une réflexion portée sur toutes les activités ou métiers de l'entreprise en prenant en considération tous les facteurs externes à l'entreprise (évolution du marché, le niveau de concurrence, analyse des risques de tout ordre) et les facteurs internes de l'entreprise (le potentiel organisationnel et matériel).

Cette réflexion cible la définition de manière optimale l'allocation des ressources en fonction des différentes actions à mener et non pas sur l'extrapolation du passé. Toutefois, l'adaptation efficace à son environnement n'implique pas l'existence d'une unique solution stratégique ; ainsi, il n'y a pas de processus de réflexion stratégique formel (*Robert et Devaux, 1994*). La stratégie de l'entreprise signifie l'existence d'une ligne directrice qui soutient toutes les décisions et les actes de l'entreprise. L'objectif étant de faciliter le suivi de l'environnement en perpétuel mouvement.

La stratégie d'entreprise selon *Atamer et Calori (2003)* signifie prises de décisions ou formulation d'orientations sur les objectifs de croissance, de rentabilité, de plus-value sociale ou des décisions d'investissement à entreprendre dans la R&D, le marketing, les capacités de production ou bien décider des activités ou des régions géographiques envisagées, comme elle porte aussi sur des décisions relatives aux positions de l'entreprise vis-à-vis de son environnement comme les décisions d'alliances stratégiques, d'acquisitions ou de cessions permettant son adaptation aux changements de son environnement économique global.

## 2.1- Définitions

Toute entreprise est tenue de mettre en place une stratégie qui répond à son objectif. Se référant au *Dictionnaire Larousse* (1980), la stratégie est définie comme « un art de diriger un ensemble de dispositions pour atteindre un but, art de coordonner l'action des forces militaires, politiques, économiques et morales impliquées dans la conduite d'un conflit ou dans la préparation de la défense d'une nation.... ».

La stratégie est également définie comme un plan mis en œuvre pour utiliser et allouer d'une manière optimale les ressources disponibles dans le but de modifier l'équilibre concurrentiel et le stabiliser à l'avantage de l'entreprise (*Joffre et Koenig, 1985*).

La stratégie de l'entreprise, selon *Gouillart* (1993), porte sur « des choix à effectuer de telle sorte à inciter l'entreprise à ne pas seulement poursuivre de manière opportuniste toutes les possibilités qui s'offrent à elle, mais aussi à concentrer ses ressources ». Il la définit aussi comme « l'ensemble des décisions visant, pour l'entreprise, à l'obtention de positions fortes, défendables et conduisant à des rentabilités supérieures à l'attente des actionnaires pour la classe de risque représentée par l'entreprise à un instant donné ».

La stratégie permet de renforcer la conscience des buts et de la cohérence des comportements des acteurs qui constituent une organisation (*Atamer et Calori, 2003*).

Dans toutes ces différentes définitions, la formulation de la stratégie fait appel à trois principes de base mais qui ne sont pas uniques et généraux (*Veran, 1995*). Ainsi, il est fait généralement référence aux principes :

- **De l'information** qui permet de savoir le moment de réviser les forces et les faiblesses de l'entreprise ; pour cela, l'entreprise est tenue de développer un système d'information qui lui permet de suivre l'évolution de l'environnement et d'agir à chaque changement ;

- **Des forces morales** qui sont importantes et déterminantes pour faire aboutir la stratégie dans l'entreprise. Celles-ci sont relatives à la culture, la motivation, l'éthique, le consensus et les relations sociales de l'entreprise. Ces forces sont gérées par une stratégie de management des RH ;

- **De la logistique** qui se résume en la gestion et la mise en œuvre des moyens de l'entreprise. La dimension logistique est prise en compte au

moment de l'élaboration de la stratégie générale (Fievet, 1992) et les meilleurs choix d'actions stratégiques doivent privilégier la flexibilité qui permet à l'entreprise de repositionner rapidement ses moyens et d'assurer donc la réactivité aussi bien dans les structures que dans les comportements (Godet, 1985).

## 2.2- Les compétences et la stratégie de l'entreprise

L'approche stratégique des RH perçoit ces dernières comme un facteur essentiel pour la croissance de l'entreprise. De ce point de vue, l'articulation entre la gestion des RH et la stratégie globale de l'entreprise est déterminante pour la performance (Atamer et Calori<sup>2003</sup>). Ainsi, le choix des compétences constitue un des critères d'orientation et d'aboutissement de la stratégie de l'entreprise. De ce fait, pour les actionnaires, l'augmentation de la valeur est réalisée, en grande partie, par la satisfaction et la fidélisation des clients, qui ces dernières sont aussi fonction des compétences de l'entreprise.

Par ailleurs, si l'entreprise enregistre un déclin dans un de ses domaines d'activités, ceci reflète soit l'existence d'une incompétence, soit la mauvaise affectation des compétences. Aussi, l'aboutissement de la stratégie est fonction de la qualité du système de management à valoriser ses compétences car selon Ouziel (2003), « la valeur d'une organisation est égale à la valeur des compétences auxquelles elle a accès, multipliée par la capacité de son management à les valoriser ».

Dans ce cas, l'entreprise est tenue d'opérer des choix stratégiques lui permettant la recherche de compétences en opérant soit par des stratégies de fusion (pour des savoir-faire complémentaires, l'externalisation) soit par des stratégies de désinvestissement.

Ainsi, un des facteurs clés de succès de la modernisation et du redéploiement des entreprises est relatif aux capacités managériales. Plusieurs auteurs tels que Betts et Calingo cités par Godechot et Gurgand (2000) ont montré l'existence d'une interdépendance entre les capacités managériales et les stratégies de l'entreprise et que la compétence relève du savoir-faire opérationnel observé en situation professionnelle quand il y a exécution d'un acte professionnel maîtrisé.

La compétence signifie ainsi la capacité de l'individu, en termes de savoirs, d'expériences, de capacités d'appréciation des situations, à

l'utiliser pleinement et sans aucune difficulté d'adaptation à toute situation qui se présente à l'entreprise. Cette compétence n'est effective que s'il y a un résultat qui augmentera la valeur des partenaires.

A ce titre, selon *Monchatre* (2005) la compétence doit être mise au service d'une mobilisation collective qui se mesure en termes d'efficacité, de résultats et d'adaptation au changement. Pour *Bennour, Crestani, Crespo* et *Brunet* (2004), la compétence professionnelle « est une combinaison de connaissances, de savoir-faire, d'expériences et de comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validée. C'est donc à l'entreprise de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer».

Aujourd'hui, avec le redéploiement des stratégies d'entreprise vers des stratégies de recentrage, les politiques de gestion de la fonction des RH sont de plus en plus orientées vers des aspects qualitatifs des ressources humaines principalement sur les compétences qui sont devenues une donnée stratégiques. Ces compétences sont celles détenues par les salariés, celles qui sont associées à des métiers existants (présents) et les compétences qui sont associées à leurs évolutions (*Barraud, Guillemain* et *Kittel*, 2008).

De ce fait, la reconnaissance par les dirigeants de l'existence de compétences dans l'entreprise leur permet d'établir à la fois la nature des programmes de formation et de recrutement ainsi que les domaines d'activités à retenir ou à délaisser. Aujourd'hui, cette compétence constitue une ressource clé qui contribue réellement dans l'aboutissement de la stratégie de l'entreprise.

Dans ce contexte, plusieurs auteurs tels que *Miles* et *Snow* (1978) et *Porter* (1980) ont mis en évidence différentes formes ou relations entre les compétences managériales requises et la stratégie de l'entreprise comme nous le résumons dans le tableau ci-après.

**Tableau 1: Les compétences managériales et la stratégie de l'entreprise**

Auteurs	Type de stratégies	Type de caractéristiques managériales
MILES et SNOW (1978)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Défensive</li> <li>▪ Prospection</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le management se base sur les relations traditionnelles</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le management s'appuie sur les relations humaines</li> </ul>
PORTER (1980)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Différenciation</li> <li>▪ De coûts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le style de management s'appuie sur les compétences marketing et les capacités créatives des cadres</li> <li>• Le style de management s'appuie sur les capacités et les compétences dans la maîtrise de la conception des processus et de l'outil de production</li> </ul>

**Source : Elaboré par nos soins sur la base de nos différentes lectures**

Il ressort du tableau ci-dessus, que les caractéristiques managériales conditionnent le type de stratégie à adopter et les auteurs soulignent l'importance de la désignation des cadres dirigeants dans la conduite des stratégies de l'entreprise.

La nomination aux postes de responsabilités doit impérativement tenir compte de la stratégie adoptée ou à adopter. Dans le cas où l'entreprise maintient la stratégie existante et si les capacités internes (les compétences) de l'entreprise s'avèrent suffisantes et capables de conduire le changement ou le redéploiement, l'entreprise aura seulement à instaurer un système d'incitation, de motivation et de promotion interne qui produira de la valeur pour l'entreprise.

### 3- RELATION IRH ET STRATEGIE D'ENTREPRISE

La gestion des entrées (recrutement et sélection) dépend des orientations stratégiques de l'organisation (*Browsers, Gutierrez, Richault, Rousseau et Warnotte, 1997*). En effet, ces auteurs expliquent que le changement des activités entraîne une redéfinition progressive des structures d'organisation, une redistribution des rôles et des responsabilités ainsi que l'engagement (recrutement et formation) de nouvelles catégories professionnelles.

A ce titre, le redéploiement stratégique implique d'importants investissements en RH en vue de moderniser l'entreprise (adaptation aux nouveaux équipements et aux nouvelles techniques de production). A cet effet, l'approche par les compétences (*Trepo et Ferrary, 1998*) a pour objectif la mise en adéquation des IRH (recrutement, rémunération,

formation, mobilité professionnelle, reclassement) avec le management stratégique.

Cette relation réciproque entre IRH et stratégie d'entreprise caractérise les relations de partenariat établi entre l'entreprise et le partenaire social (syndicat). Ce partenariat a comme objectif de faire aboutir les projets stratégiques de l'entreprise et être contributeur à la performance de l'entreprise. Ce statut de partenaire que revêt la fonction des RH résulte du développement qu'a connu cette fonction suite aux changements économiques que connaissent les entreprises. Ces changements leur imposent d'être flexible dans un environnement mondialisé et compétitif. Cette flexibilité est réalisée par l'adaptabilité des RH aux changements stratégiques des entreprises.

A ce sujet, nos différentes lectures et analyses nous laissent conclure qu'il y a une très forte corrélation (relation) entre IRH et stratégie de l'entreprise. Ainsi, deux approches ont été décrites dans la littérature économique pour expliquer cette relation :

- **L'approche Top-down ;**
- **L'approche Bottom-up.**

### **3.1- L'approche Top-down : (de la stratégie à la fonction RH)**

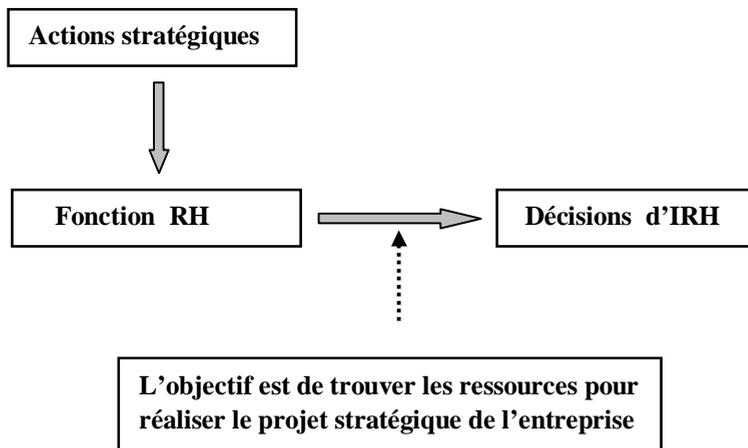
Cette approche renvoie à la conception traditionnelle des RH dans laquelle la stratégie d'entreprise est d'abord définie et les objectifs de réalisation de la stratégie sont, en suite, fixés pour la fonction RH. Les actions stratégiques sont déclinées sur les RH, ceci dit que ces dernières sont considérées comme un soutien à la stratégie de l'entreprise.

Cette approche consiste en la définition, dans un premier temps, de la stratégie de groupe et de la stratégie concurrentielle sur lesquelles la fonction RH se base, dans un deuxième temps, pour déterminer les compétences exigées par ces objectifs stratégiques. De ce fait, la DRH est donc chargée de définir son plan stratégique qui lui permettra de mettre, au bon moment, les compétences requises au service de ces stratégies de groupe et concurrentielle (*Le Boulaire et Retour, 2008*).

Ainsi, l'objectif de la fonction RH est de rechercher des politiques à même d'identifier, de développer et de mobiliser les compétences permettant de faire aboutir les options stratégiques de l'entreprise. Ce sont les actions stratégiques qui influencent la politique de management

stratégique des RH et par conséquent, les décisions d'investissement en RH (cf. schéma N°1).

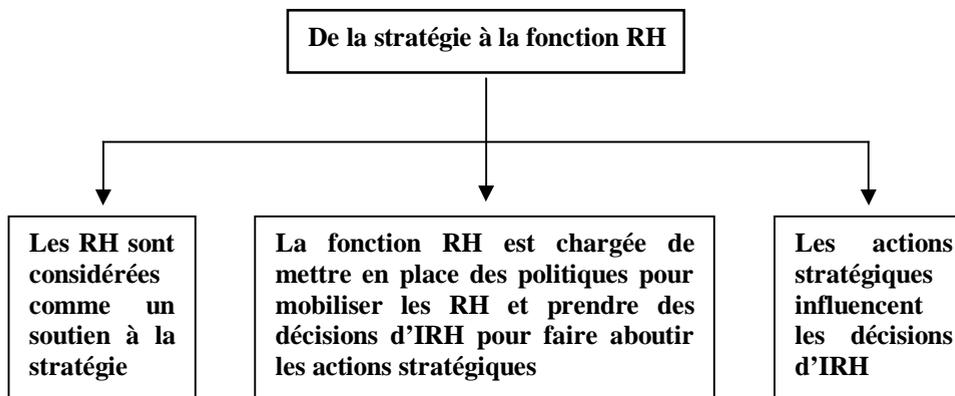
### Schéma N°1 : La déclinaison des actions stratégiques sur la fonction RH



**Source :** *Elaboré par nos soins sur la base de nos différentes lectures*

Il s'agit de la gestion traditionnelle de la fonction ressources humaines dont l'objectif est de trouver les moyens pour mettre en œuvre et réaliser le projet stratégique de l'entreprise. Ainsi, nous pouvons résumer dans le schéma N°2 la place des ressources humaines et des investissements ressources humaines dans la mise en œuvre et l'aboutissement de la stratégie globale de l'entreprise où les actions stratégiques influencent les décisions d'IRH.

### Schéma N°2 : Les IRH dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise



**Source :** *Elaboré par nos soins sur la base de nos différentes lectures*

### 3.2- L'approche Bottom-up dite aussi de Resource Based View : (de la fonction RH à la stratégie)

Cette approche considère que la stratégie est définie à partir des compétences de l'entreprise qui procurent des avantages stratégiques durables (Hamel et Prahalad, 1990). Cette approche se base sur la théorie des ressources ou Resource Based View "RBV" développée suite aux travaux notamment de Penrose (1959), de Wernerfelt (1984), Hamel et Prahalad (1990) et Colbert (2004). Ainsi, le développement de l'entreprise est fonction, non seulement, de sa position externe mais aussi de ses ressources internes.

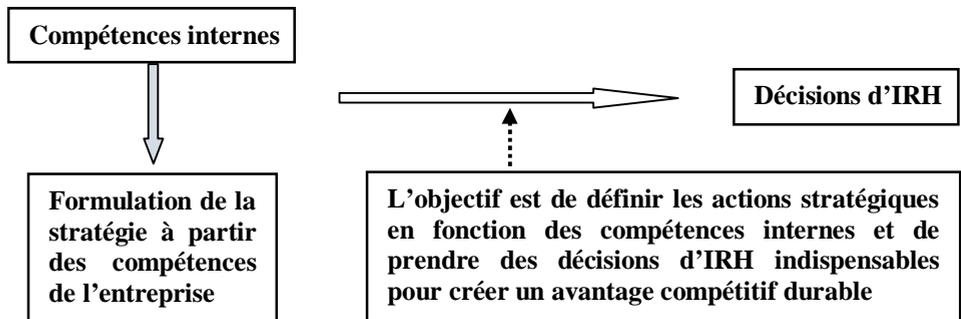
Ces ressources sont décrites par (Arregle et Quelin, 2000) comme « tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, savoir, etc., contrôlés par une firme qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies susceptibles d'accroître son efficacité et son efficience ». Ces ressources sont au nombre de quatre :

- Les ressources en capital physique ;
- Les ressources en capital humain ;
- Les ressources en capital organisationnel ;
- Les ressources en capital financier.

Selon Hamel et Prahalad (1990), la stratégie de l'entreprise est conçue par un investissement majeur dans le capital humain. Ceci fait que les politiques de gestion des ressources humaines passent d'une gestion des compétences à une gestion par les compétences (Cohen et Soulier, 2002) ; ainsi les ressources humaines ne sont pas considérées comme un soutien à la stratégie mais une source de création de valeur (Bottom-up) et par lesquelles les actions stratégiques sont formulées et les décisions d'investissement sont prises (cf. schéma N°3).

La gestion par les compétences place les ressources humaines au centre de la stratégie de l'entreprise dont la formulation intègre la question : Quelles sont les ressources humaines indispensables pour créer un avantage compétitif durable ?

### Schéma N°3 : La formulation d'actions stratégiques et prises de décisions d'IRH



**Source : Elaboré par nos soins sur la base de nos différentes lectures**

De ces deux approches, nous déduisons qu'il ne s'agit pas ici de dire quelle est l'approche qui détermine le mieux cette relation car dans la réalité économique des entreprises les deux approches montrent clairement l'interaction entre les IRH et la stratégie de l'entreprise. La première approche porte, entre autres, sur la définition traditionnelle de la stratégie basée sur l'élaboration du diagnostic global de l'entreprise à savoir l'étude du potentiel interne de l'entreprise à savoir forces et faiblesses face aux menaces et opportunités de son environnement externe pour faire ressortir les facteurs clés de succès de l'entreprise.

Plusieurs modèles d'analyse stratégique prenant en considération l'analyse de ces facteurs clés de succès sont alors apparus, il s'agit principalement de ceux du cabinet de *Boston Consulting Group*, d'*Arthur D Little* et de la matrice de *Mc Kensey*. Ces facteurs clés de succès sont recensés après un diagnostic organisationnel de toutes les fonctions de l'entreprise afin de déployer toutes les forces au service de la stratégie et d'y remédier aux faiblesses pour soutenir et garantir la mise en œuvre de la stratégie. Ces facteurs portent sur « la force de vente, le marketing, le service clients, la recherche et développement, la production, la distribution, les ressources financières, ..., la compétence managériale » (Marchesnay, 2004).

Cette analyse du potentiel interne sur laquelle se base la deuxième approche est donc aussi prise en considération dans l'approche Top-down complétée par le diagnostic externe (analyse de l'environnement externe)

pour une meilleure adaptation des ressources internes de l'entreprise à son environnement externe, et cette adaptation exige par conséquent des investissements.

L'étude de ce potentiel interne et externe de l'entreprise est ce qui est entendu par le diagnostic général de l'entreprise qui englobe le diagnostic de la position stratégique, le diagnostic des ressources et le diagnostic de l'organisation et des normes de comportement et de synthèse (Atamer et Calori, 2003). Quant à l'approche "**RBV**", la réflexion stratégique est basée sur l'étude du potentiel interne de l'entreprise afin d'agir sur l'environnement externe de l'entreprise. A ce titre, les deux approches, à notre sens, éclairent la relation évidente qui existe entre la stratégie de l'entreprise et les IRH et dans les deux approches, la notion d'IRH est comme un facteur d'ajustement entre les options stratégiques de l'entreprise et les RH disponibles.

En effet, dans l'approche Top-down, la déclinaison des options stratégiques sur la fonction RH rencontrera certainement des manques en termes de qualification et de compétences pour réaliser certaines des actions du plan stratégique de l'entreprise, ce qui la conduira à des opérations d'investissements (recrutement de nouvelles compétences, formation et perfectionnement pour une meilleure adaptation aux nouvelles orientations stratégiques).

L'approche à partir des compétences spécifiques à l'entreprise pour formuler la stratégie, sera confrontée également à un manque que ce soit en effectif ou en compétences pour mettre en œuvre les actions de la stratégie globale de l'entreprise. Ceci contraindra également l'entreprise à mettre en place des actions d'IRH (recrutement, formation) pour faire aboutir la stratégie.

Par ailleurs Crozier (1993) a suggéré de mettre de côté le modèle de planification stratégique basée sur la relation Objectifs-Moyens et de le remplacer par une réflexion ouverte sur le changement. Celle-ci se base sur le triptyque Ressources-Contraintes-Objectifs. Cette vision accorde la priorité aux ressources qu'aux objectifs. Ainsi, l'orientation stratégique constitue un moyen permettant le développement et la formation du capital humain, ce qui permet à l'entreprise de transformer les contraintes en ressources par l'amélioration et le renouvellement de ses compétences afin d'assurer l'adaptation aux changements.

Dans le même ordre d'idée, *Besseyre des Horts* (2004) souligne le rôle traditionnel des RH dans l'exécution des stratégies de restructuration et de redéploiement des activités. L'évolution du champ de la stratégie d'entreprise a montré selon cet auteur le basculement progressif, depuis une dizaine d'années, de la représentation externe de l'avantage concurrentiel vers une analyse interne des compétences.

#### 4- LES IRH FACTEUR PRINCIPAL POUR LA FORMULATION ET L'ABOUTISSEMENT DE LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

La théorie de la ressource et des compétences, *Hamel et Prahalad* cités par *Leroy* (2001), met en relation la définition de la stratégie à partir des compétences déployées et incarnées dans l'entreprise. En effet, la stratégie ne se définit plus seulement à partir du couple **produit- marché** (désigné par le vocable de **portefeuille d'activités**) mais aussi en termes de **portefeuille de compétences**.

Cette théorie propose une nouvelle approche dans la formulation de la stratégie en se basant sur les compétences et les capacités managériales de ses dirigeants. L'entreprise façonne et crée son propre environnement en fonction de ses ressources et plus précisément, de sa spécificité relative à ses RH. Les ressources sont définies comme des actifs stratégiques qui peuvent être tangibles (ressources financières, outils et matériels industriels) ou intangibles (réputation, savoir-faire, etc.).

Les compétences de l'entreprise ont donc pour rôle de mettre en œuvre une stratégie rationnelle d'utilisation de ces ressources. L'aboutissement de cette stratégie est fonction de ces compétences lesquelles auront la tâche de gérer et d'orienter l'entreprise. L'aboutissement de cette stratégie est un facteur déterminant d'amélioration des performances économiques de l'entreprise.

Par ailleurs, la refonte des normes ISO 9000 de l'année 2000 a intégré la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins et aux attentes des parties prenantes de l'entreprise (les clients, les fournisseurs, les investisseurs, la société et le personnel). A cet effet, ce système place la satisfaction des différentes parties comme une des responsabilités de la direction de l'entreprise essentiellement en termes de reconnaissance des compétences de l'entreprise, de veille à leur satisfaction professionnelle et d'élaboration de politiques de formation, de perfectionnement et de

développement des connaissances afin de s'assurer d'une meilleure implication et motivation possibles (*Meingnant, 2000*).

Pour cela, la gestion de la compétence humaine consiste à mettre à la disposition de l'entreprise, au moment opportun, le savoir-faire qui créera de la valeur pour l'entreprise. A cet effet, la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise est par conséquent, fonction de la qualification du personnel de l'entreprise et de ses capacités managériales. Celles-ci sont toutes les compétences requises d'un cadre dirigeant à créer un environnement de travail prospère et à mobiliser l'ensemble des forces de l'entreprise, entre autres les RH à la mise en œuvre de la stratégie globale de l'entreprise et à conduire le changement. La qualité de ce management repose sur la capacité des organisations à mettre en place des repères pour penser l'action collective, la motivation et la compétence des acteurs.

Aujourd'hui, dans un contexte caractérisé par les changements des environnements de l'entreprise induisant une évolution rapide des métiers et des méthodes de travail, la formulation de la stratégie et son aboutissement sont étroitement dépendantes de la capacité de la DRH à mettre en place un personnel capable de soutenir les stratégies d'entreprise.

En 1996, *Ulrich* a établi les quatre rôles clés que doit jouer une direction des RH parmi lesquels figure le rôle de la DRH en tant que partenaire stratégique à la direction générale chargée d'élaborer et de proposer des politiques de gestion des RH notamment les politiques de recrutement, de gestion des compétences, de rémunération, etc. qui assurent le déploiement et l'amélioration de la stratégie globale de l'entreprise.

Ainsi, la formulation et l'aboutissement de la stratégie sont dépendants de la capacité des RH disponibles dans l'entreprise et des RH en déficit mais dont le besoin crucial se fait ressentir et qu'il est indispensable d'avoir. Pour cela, la direction des RH engage des investissements pour la formation et le perfectionnement des ressources disponibles et des investissements pour le recrutement et l'intégration du personnel indispensable aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Nous pouvons alors avancer que l'aboutissement de la stratégie est basé sur la qualité des IRH engagés par la DRH qui est responsable de leur rentabilisation.

## CONCLUSION

Une des conséquences du changement de l'environnement sur les systèmes de production est l'automatisation, de plus en plus, du processus de production. Ceci fait souvent référence, en partie, aux équipements et aux outils de production utilisés, devenus automatisés, et qui permettent, à la fois, la production et l'amélioration de la qualité ainsi que le contrôle du produit obtenu.

De ce fait, les entreprises, pour s'adapter au changement de l'environnement global et en particulier au changement technologique, engagent d'importantes sommes d'argent en investissements **matériels** et **humains** leur permettant la maîtrise de leur système de production et de la qualité de leur processus de production. Les investissements matériels, consistent en le remplacement des équipements existants par de nouveaux à haute technologie.

Les investissements en RH, par contre, portent à la fois sur les programmes de formation et de perfectionnement du personnel de l'entreprise aux nouvelles techniques et méthodes de production permettant d'accompagner les investissements matériels et sur le recrutement de nouvelles compétences qui permettront, à l'entreprise, la gestion et la maîtrise de ces nouveaux équipements de production ainsi que la recherche de nouvelles techniques et moyens de production.

De nos jours, si les dirigeants des entreprises soutiennent que le volume de leurs investissements est en constante croissance, ils soutiennent également que la création de valeur provient beaucoup plus des investissements immatériels plutôt que des investissements matériels en leur accordant, par conséquent, plus d'importance en termes de budgets alloués notamment dans le recrutement des compétences et la recherche et développement.

Par ailleurs, la maîtrise des coûts dans l'entreprise provient, entre autres, de la maîtrise des coûts engagés pour la constitution d'un **capital compétence**. L'entreprise enregistre **d'énormes pertes si les coûts des IRH pour la formation et le perfectionnement des cadres ne sont pas rentabilisés**. Il est donc important pour les entreprises de mesurer la portée des décisions quant à la révocation des dirigeants ou à l'acceptation d'une démission avant de récupérer les coûts de formation et de perfectionnement engagés, car l'entreprise aura à subir des coûts liés :

- **Premièrement**, au départ du dirigeant qui peut être très compétent et dont les qualités sont rares sur le marché du travail ;

- **Deuxièmement**, aux avantages pécuniaires qu'exigera le nouveau cadre et peut être même avec des compétences moindres.

Ainsi, les IRH ne se limitent pas seulement aux décisions de recrutement et d'intégration ou bien de formation et de perfectionnement mais s'étendent aux décisions de gestion rationnelle des RH permettant de minimiser le Turn-over par une politique attractive de fidélisation (intéressement salarial, promotion, conditions de travail) et d'association aux prises de décisions (management participatif) des compétences.

Que la formulation de la stratégie précède ou non les décisions d'IRH, cela ne constitue pas la préoccupation majeure des cadres dirigeants d'entreprise, car il est vrai que les décisions de formulation et d'investissement relèvent presque exclusivement de leur compétence, mais c'est plutôt le comment mettre les capacités incarnées par l'ensemble du personnel, qui constituent leur stock de capital humain, au service de cette stratégie afin de la faire aboutir. Ceci nous permet de conclure que la pertinence des IRH et l'employabilité du capital humain, qu'ils forment, conditionnent l'aboutissement de la stratégie d'entreprise.

### **Références bibliographiques**

**Amokrane A.**, 2012. *La Comptabilité des Ressources Humaines : Des fondements historiques et théoriques de la valorisation du capital humain aux prises de décisions*. Edition OPU, Alger.

**Ansoff I.**, 1968. *Stratégie du développement de l'entreprise, une approche méthodologique du management stratégique dans le dernier quart du XX<sup>ème</sup> siècle*. Editions Hommes et Techniques.

**Arregle J.L.** et **Quelin B.**, 2000. "L'approche Ressource Based View". In le management stratégique des compétences. In Ellipses Edition Marketing S.A.

**Atamer T.** et **Calori R.**, 2003. *Diagnostic et décisions stratégiques*. 2<sup>ème</sup> Edition Dunod, Paris.

**Barraud J.**, **Guillemin M.** et **Kittel F.**, 2008. *La fonction ressources humaines : Métiers, compétences et formation*. 3<sup>ème</sup> Edition Dunod, Paris.

**Bekour F.**, 2012. "Les modes et les formes de modernisation des entreprises publiques algériennes : les stratégies de redéploiement". Thèse de Doctorat, UMMTO.

- Bennour M., Crestani D., Crespo O. et Brunet F.**, 2004. Evaluation d'une approche d'affectation des RH aux processus d'entreprise. 5<sup>ème</sup> Conférence francophone de modélisation et simulation MOSIM 04- du 1<sup>er</sup> au 3 Septembre-Nantes (France).
- Besseyre des Horts C.H.** 2004. "La fonction RH doit-elle mesurer le retour sur l'investissement RH pour être stratégique". HEC Paris, France.
- Bootz J.P., Schenk E. et Sonntag M.**, 2010. "La relation Stratégie-RH en PME : Enseignements d'une recherche-Action". halshs-00456007, version1-11.
- Browsers, Gutierrez, Richault, Rousseau et Warnotte**, 1997. *Management humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste*, De Boeck-Université.
- Capil J.Y. et Garnier O.**, 2005. Dictionnaire d'Economie et des Sciences Sociales. Hatier Paris.
- Chandler A.D.**, 1989. *Stratégies et structures de l'entreprise*. Les Editions d'organisation.
- Chirouze Y.**, 1995. *Le marketing stratégique : Stratégie, segmentation, positionnement, marketing-mixte et politique d'offres*. Edition Marketing.
- Cohen A. et Soulier A.**, 2002. *Manager par les actions*. Editions Liaisons.
- Crozier M.**, 1993. "Une approche sociologique des stratégies dans les organisations". In *Revue Française de Gestion*.
- De Bruecker R.**, 1995. *Stratégies organisationnelles*. Edition Economica.
- Dictionnaire Larousse** 1980. Encyclopédie pour tous, Petit Larousse illustré, Librairie Larousse.
- Duhamel H.**, 1986. *Stratégie et direction de l'entreprise*. Edition Techniques C.L.E.T.
- Fievet G.G.**, 1992. *De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise*. Inter-Edition, Paris.
- Godechot O. et Gurgand M.**, 2000. "Quand les salariés jugent leur salaire". In *Revue Problèmes Economiques* N° 2690, Travail, Formation, Emploi.
- Godet M.**, 1985. *Prospective et planification stratégique*. Edition Economica, Paris.
- Colbert, B.A.**, 2004. "The complex resource-based view : implications for theory and practice". In *strategic human resource management. Academy of Management Review*, vol 29, n°3, pp. 341-358.
- Gouillart F.J.**, 1993. *Stratégie pour une entreprise compétitive. Dirigeants, transformez votre entreprise*. 2<sup>ème</sup> Edition, Edition Economica.

- Guerin G.** et **Wils T.**, 2006. *La gestion stratégique des ressources humaines : La perspective Nord-américaine*. Encyclopédie des ressources humaines, 2<sup>ème</sup> Edition.
- Hamel G.** et **Prahalad C.K.**, 1994. "Competing for the future". In Boston Harvard Business School Press.
- Hamel G.** et **Prahalad C.K.**, 1990. "The core competence of the corporation". In Harvard Business Review.
- Joffre P.** et **Koenig G.**, 1985. *Stratégie d'entreprise*. Edition Economica.
- Le Boulaire M.** et **Retour D.**, 2008. "Gestion des compétences, stratégie et performances de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ? ", CERAG et Institut d'Administration des Entreprises de Grenoble, Université Pierre MENDES France, p.5.
- Leroy F.**, 2001. *Les Stratégies de l'Entreprise*. Edition Dunod, Paris.
- Marchesnay M.**, 2004. *Management stratégique*. Les Editions de l'ADREG.
- Mathe J.C.**, 1995. "Rétrospectives et perspectives en stratégie de l'entreprise ". Série Sciences de Gestion N°21, 5/1995.
- Meignant A.**, 2000. *Les ressources humaines : Déployer la stratégie*. Editions Liaisons.
- Miles R.E.** et **Snow C.C.**, 1978. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Monchatre S.**, 2005. "Manager les compétences pour stimuler l'engagement individuel". In Revue Problèmes Economiques N°2873, la Documentation Française.
- Ouziel J.**, 2003. "La valorisation du capital humain". In Revue Problèmes Economiques N°2795, La Documentation Française.
- Penrose E.T.**, 1959. *The theory of the growth of the firm*. New York, John Wiley.
- Porter M.E.**, 1980. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.
- Robert M.** et **Devaux M.**, 1994. *Penser stratégie : Une vision cohérente pour distancer ses concurrents*. Edition Dunod, Paris.
- Simonet J.P.**, 2006. "Investissement et accumulation du capital : croissance interne ". In économie et société.
- Trepo G.** et **Ferrary M.**, 1998. "La gestion des compétences : un outil stratégique ". In Sciences Humaines, n°81.

**Ulrich D.**, 1996. *Human Resource Champion: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.

**Veran L.**, 1995. "Spécificité et outils du diagnostic organisationnel : le cas des approches transverses". In Série Sciences de Gestion N°21, 5/1995.

**Wernerfelt B.**, 1984. "A resource-based view of the firm". In *Strategic Management Journal*, volume 5, pp. 171-180.