

## *Le développement des ressources humaines source de l'avantage concurrentiel durable*

**CHERIEF Wahida \***

الملخص:

نظر المنافسة الشديدة سواء الوطنية أو العالمية، صار لزاما على المؤسسات البحث عن الميزات التنافسية التي تمنحها موقعا لا بأس به ضمن المؤسسات المنافسة ولكن لا يكفي للمؤسسة الحصول على ميزة تنافسية ولكن ينبغي الحفاظ عليها وتطويرها في كل مرة لأنها ميزة مؤقتة فقط ، فالموارد البشرية في المؤسسة تمثل مصدرا من مصادر الميزة التنافسية والتي يجب المحافظة عليها وتطويرها حتى تحصل على ميزة تنافسية قوية و دائمة من خلال مختلف طرق تنمية الكفاءات البشرية .

### **Résume :**

*Pour faire face à la grande concurrence, les entreprises cherchent à augmenter le nombre des avantages concurrentiels et aussi cherchent à préserver ces avantages, parmi les sources de l'avantage concurrentiel , les ressources humaines compétentes qui conduisent l'entreprise au leadership de marché. pour cela il faut préserver cet avantage par le développement des compétences de ces ressources en utilisant les différents types de formation.*

### **Introduction :**

La théorie des ressources ou « Ressource BasedView of the firm » est l'une des approches qui tentes à expliquer les sources de l'avantage concurrentiel durable , car ce dernier représente une problématique prépondérante de la littérature contemporaine ,dans l'insuffisance d'avoir un avantage mais de savoir le conserver ;

---

\* Maitre Assistant - A - Université M'hamed Bouguerra -Boumerdes.

Les travaux de Penrose (1959) et Robin (1973) ont conceptualiser les organisations comme étant un regroupement de ressources, Wenerfelt (1984) a annoncé que les ressources critiques au développement des produits sont la cause de réalisation des profits des organisation ;

L'article de Barney(1991) intitulé « Firm resources and sustained competitive advantage » est considéré comme la première formalisation de la littérature en ressources dans un cadre théorique. L'approche de Barney a été depuis utilisée afin d'examiner les implications empirique d'une logique des ressources sur la stratégie organisationnelle. En management ,il existe une étude qui utilise cette théorie, il s'agit de la recherche menée par judev et Marthur (2007) qui est le modèle VRIO ( Valuable ,Rare ,Inimitable Organisation Support), cette étude suggère qu'un investissement dans des ressources tangibles est important à l'atteinte d'une parité concurrentiel , sans que ces actifs ne soient source ni d'avantage concurrentiel temporaire ni d'avantage concurrentiel durable. La contribution majeur des auteurs réside dans l'importance des actifs intangibles dans le contexted'une discipline largement concentrée sur des actifs tangibles. Parmi les ressources intangibles on trouve les ressources humaines qui sont considérés comme une source d'avantage concurrentiel que les entreprises utilisent ses compétences pour faire face à la concurrence<sup>1</sup>.

Ces dernières années, les entreprises Algériennes commencent à adopter le concept compétence et de bien gérer les ressources humaines et les considérer comme une sources d'avantage concurrentiel, comme l'entreprise nationale de la génie civil et de bâtiments « GCB » qu'on va présenter leur expérience dans le domaine.

La question qui se pose, **Comment développer les compétences**

---

<sup>1</sup> Emmanuel Métails, "*Stratégie et Ressources de L'entreprise :Théorie et Pratique*", Edition Economica, Paris, 2004,p7-8 ;

## **pour avoir un avantage concurrentiel durable ?**

### **1. Qu'est-ce qu'un avantage concurrentiel ?**

La notion de l'avantage concurrentiel a été définie par Michael PORTER , l'avantage concurrentiel est un facteur de réussite que l'entreprise doit maîtriser mieux que la concurrente pour pouvoir en tirer une meilleur position sur le marché. L'avantage concurrentiel est le petit plus qui va permettre à l'entreprise de sortir un lot de la concurrence par un positionnement stratégique unique sur un marché<sup>1</sup>.

### **2. Les sources de l'avantage concurrentiel :**

Ils existent plusieurs sources d'avantage concurrentiel comme<sup>2</sup> :

**2.1. Les avantages liés au produit :**Un produit peut apporter à une entreprise un avantage concurrentiel sur les autres entreprises pour plusieurs raisons : il peut être porteur d'une innovation de concept radicale il peut jouir d'une notoriété exceptionnelle, il correspond parfaitement aux attentes des consommateurs.

**2.2. Les avantages liés au marché :**Le marché sur lequel est implantée l'entreprise peut lui procurer un avantage concurrentiel s'il est particulièrement porteur. C'est le cas, par exemple, du marché lié au vieillissement de la population.

**2.3. Les avantages liés à la technologie :** certaines entreprises tirent la position dominante liée à leur avantage concurrentiel de l'avance technologique qu'elles ont su acquérir.

**2.4. Les ressources humaines comme déterminants d'un avantage concurrentiel :**Il serait illusoire de chercher une relation directe entre les ressources humaines et la création de valeur. Un

---

<sup>1</sup> Michael Porter, "*L'avantage concurrentiel : Comment Devancer ses Concurrents et Maintenir son Avance*", édition Dunod, Paris, 1999, p08.

<sup>2</sup>Jean ValiJean, "*les sources de l'avantage concurrentiel*", disponible sur :<http://www.stgresources.les-forums.com>, le 13/05/2011 à 20h 35min ;

grand nombre de facteurs intermédiaires liés à la conjoncture ou à l'organisation, médiatisent en effet cette relation. Toute tentative de modélisation de la contribution des ressources humaines passe par un effort de décomposition et de repérage de ses principales étapes. ce travail suppose en particulier de pouvoir nommer et définir l'avantage concurrentiel qui est à la source de cette contribution, ce qui n'est pas si simple, c'est par cet avantage en effet, différent d'une entreprise à l'autre, que les décisions des RH rejoignent la stratégie économique sans laquelle elles menacées d'isolement. La base de départ de tout modèle est donc la suivante<sup>1</sup> :



Pour la théorie des ressources et des compétences, l'avantage concurrentiel d'une entreprise réside dans ses ressources et compétences. Dans ces conditions, l'analyse interne devient dominante, ce qui constitue une rupture avec la conception traditionnelle fondant l'avantage concurrentiel sur le meilleur positionnement produit/marché. Centrer la méthodologie sur les aspects internes de la firme suppose cependant une réflexion sur le niveau d'analyse à retenir au sein de celle-ci mais également sur les avantages qu'il peut y avoir à combiner analyse interne et analyse externe.

### 3. Les caractéristiques de l'avantage concurrentiel

L'avantage concurrentiel doit posséder trois caractéristiques et attributs des ressources étant sources d'avantage concurrentiel pour les organisations comme la valeur, la rareté, l'inimitabilité, la

<sup>1</sup> Françoise Dupuich\_Rabasse, « *Gestion des compétences et knowledge management* », Edition LIAISON, Paris, 2002, P24.

non-substituabilité, l'appropriation, la mobilité, etc. Cette recherche, par soucis de concision, se concentre sur trois de ces attributs, considérés comme principaux tel que suggéré par Barney (1991). Une ressource est source, d'avantage concurrentiel durable si elle est valorisable, rare et inimitable. Ces attributs sont définis comme suit<sup>1</sup>:

- **Valorisable** : Une ressource est valorisable si elle a de la valeur aux yeux de l'organisation qui la détient. Une telle ressource contribue à l'efficacité et l'efficience d'une organisation. Une ressource a de la valeur quand elle exploite des opportunités et neutralise les menaces dans l'environnement. La valeur est la caractéristique de base du développement d'un avantage concurrentiel.

- **Rare** : Une ressource est rare si elle n'est pas disponible à plusieurs organisations simultanément. Une ressource qui serait commune n'est pas source d'avantage concurrentiel tandis qu'une ressource rare peut être source d'avantage concurrentiel temporaire. La rareté est donc une condition nécessaire mais n'est pas la caractéristique unique des ressources clefs dans le développement d'un avantage concurrentiel.

- **Inimitable** : Une ressource est inimitable (incluant non-substituabilité) s'il est difficile pour les concurrents de l'organisation de l'imiter et s'il n'existe pas de ressource stratégique équivalente qui pourrait la remplacer. L'inimitabilité et la non-substituabilité sont les attributs qui donnent à une ressource le potentiel d'être source d'avantage concurrentiel durable.

---

<sup>1</sup>Cahinaze CHALABI, « *Ressources, capacités et avantage concurrentiel en gestion de projet TI: une étude Delphi* »; mémoire présenté comme exigence de la maîtrise en gestion des projets, université du Québec, Montréal juillet 2009, <http://www.c.chalabi-2009-archipel.uqam.ca> ; p13-14 ;

#### 4. Identification et enjeux des compétences :

Très souvent les entreprises et les organisations qui décident de s'engager dans des « démarches compétences » commencent par la recherche d'une définition aux compétences.

- **Etre compétent** : c'est être capable d'agir et de réussir avec compétence dans une situation de travail. Etre compétent, c'est mettre en œuvre une pratique professionnelle pertinente tout en mobilisant une combinatoire appropriée de ressources (savoir, savoir-faire, comportement, mode de raisonnement...) <sup>1</sup>.

- **Les compétences** : une compétence est définie comme l'habileté acquise, grâce à l'assimilation des connaissances pertinentes et à l'expérience, et qui consiste à circonscrire et à résoudre des problèmes spécifiques. <sup>2</sup>

#### 5. Les domaines (les types) de compétence :

Les compétences se différencient dans les entreprises, on trouve des compétences individuelles, collectives, stratégiques... <sup>3</sup>

- **La compétence individuelle** est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé.

- **La compétence collective** représente la compétence que possède une équipe et se caractérise par six attributs : une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement, un but à atteindre.

---

<sup>1</sup> Guy Le Boterf, *construire les compétences individuelle et collectives*, édition d'organisation, 5<sup>ème</sup> ed, Paris 2010, p 103-104.

<sup>2</sup> Renald Legendre, *Dictionnaire actuel de l'éducation*, Larousse, 1998, p 679.

<sup>3</sup> Cécile Dejoux, *Gestion des compétences et GPEC*, édition DUNOD, Paris 2008, P09-30.

- **La compétence organisationnelle** met en œuvre et combine des ressources financières, techniques et immatérielle afin d'élaborer les activités de l'entreprise.

- **Les compétences stratégiques** celles rares, inimitables, non-substituables, qui confèrent à l'entreprise un avantage concurrentiel, dont les auteurs montrent qu'elles constituent un sous-ensemble du capital de compétences organisationnelles ,celles-ci n'étant pas toutes stratégiques.

- **Les compétences inter organisationnelles** définis par les auteurs comme « combinaison de ressources organisationnelles et stratégiques permettant à des entreprises de mener conjointement à bien une activité ou une opération »

## 6. Le développement des compétences :

Quand il s'agit d'avoir des compétences stratégiques qui est une source d'avantage concurrentiel durable ,il faut toujours mettre à jour ces derniers ,et cela se fait par le développement des compétences en utilisant plusieurs méthodes , dont les plus connue est la formation professionnelle.<sup>1</sup>

6.1. **Le plan de formation** :le plan de formation comporte l'ensemble des actions de formation ,de bilan des compétences et de VAE que l'entreprise décide de faire suivre à ses salariés en fonction des objectifs de développement qu'il a définis<sup>2</sup>.

Trois catégories de formation professionnelle se distinguent par leurs modalités de mise en œuvre , leur financement et l'importance donnée à la formation hors du temps de travail . le rattachement à une catégorie dépend de la fonction du salarié , de son projet professionnel

---

<sup>1</sup>Cécile Dejoux, *Opcit*, p85 ;

<sup>2</sup>Dominique BARUEL BENCHERQUI, « *Gestion des ressources humaines : un voyage de découverte et d'initiation* », Edition ESka, 2012,P87 ;

et non de la nature de la formation. Une même formation peut relever de catégories différentes pour deux salarié<sup>1</sup> :

- **Les actions d'adaptation au poste de travail (catégorie1) :**

L'entreprise a l'obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à leur poste de travail et à l'évolution de leur emploi. Ces actions de formation constituent un temps de travail effectif. Elles sont réalisées pendant le temps de travail et donnent lieu au maintien de la rémunération par l'entreprise.

- **Les actions de formation liées à l'évolution des emplois et participant au maintien dans l'emploi (catégorie2)**

Elles sont réalisées pendant le temps de travail et donnent lieu au maintien de la rémunération par l'entreprise. Elles peuvent se réaliser en dehors du temps de travail, dans la limite de 50 heures par an par salarié, si un accord d'entreprise le prévoit ou si le salarié exprime son accord par écrit. Ce dépassement d'horaires ne donnera pas lieu à des heures supplémentaires, ni le repos compensateur, ni à une majoration salariale.

- **Les actions de formation ayant pour objet le développement des compétences des salariés (catégorie 3)**

Sous réserve des deux conditions, elles se réalisent en dehors du temps de travail :

- L'existence d'un accord écrit entre l'employeur et le salarié (qui peut être dénoncé sous 8 jours, le refus de participer à cette formation ne constitue ni une faute ni un motif de licenciement) ;

- Ces actions peuvent se dérouler hors du temps de travail dans la limite de 80 heures par an par salarié ;

---

<sup>1</sup> Philippe BERNIER, Annabelle GRESLLON, « *La GPEC : construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* », édition DUNOD, 2<sup>ème</sup> ed, paris 2011.p158-160 ;



- Des engagements mutuels sont pris : le salarié s'engage à suivre la formation et l'évaluation , l'entreprise s'engage (dans un délai) de permettre au salarié d'accéder en priorité aux poste qui nécessitent la mise en œuvre des nouvelles compétences acquises.

## **6.2. L'entretien professionnel comme un outil de développement des compétences :**

L'entretien professionnel est un dialogue entre le salarié et la hiérarchie. Tout salarié ayant au moins deux ans d'ancienneté dans une même entreprise, bénéficie au minimum tous les deux ans, d'un entretien professionnel réalisé par l'entreprise, conformément aux dispositions d'un accord de branche ou d'entreprise conclu en la matière , ou à défaut, dans les conditions définies par le chef d'entreprise<sup>1</sup>.

C'est généralement l'occasion d'évaluer et de s'intéresser au développement des compétences du collaborateur. Un échange se réalise autour des thèmes de :

- L'évaluation des compétences acquises et des résultats obtenus ;
- L'identification d'objectifs pour améliorer ses compétences ;
- Les souhaits d'évolution et de mobilité avec une réflexion sur les compétences requises ;
- Le choix d formation dans une logique de développement des compétences ;

## **7. L'expérience de la société nationale de génie civile et bâtiment « GCB » dans le développement des compétences au tant que source d'avantage concurrentiel durable.**

Les entreprises Algériennes aussi commencent à adapter la culture de gestion des compétences et le développement des

---

<sup>1</sup> Jacques, TEBOUL. « *L'entretien d'évaluation .(comment s'y comporter, comment le mener )* ». 2<sup>ème</sup> édition, Ed Dunod,Paris,2003.P 4.

compétences, pour améliorer leurs avantages concurrentiels pour faire face à la grande compétitivité nationale et mondiale, parmi ces entreprises on trouve la société nationale de génie civile et bâtiment « GCB », qui utilise la formation comme un outil de développement des compétences, car cette société a des grands concurrents comme : Cossidère, GTP, Groupe ORASCOM et ETRHB (HADDAD).

Pour suivre le cas de développement des compétences au niveau de la GCB, on a utilisé les statistiques disponibles au niveau de département de développement des ressources humaines, au service de gestion des compétences, ce service est chargé de la suivie des compétences à partir de la sélection, développement, évaluation (référentiel des compétences) et contrôle.

La GCB utilise la formation comme un outil de développement des compétences, elle utilise la formation à court terme pour améliorer la performance des travailleurs vers une mission spéciale dans une période qui ne dépasse pas 30 jours, la formation à moyen terme d'une période entre 1 mois et 12 mois au but d'amélioration des compétences ce qui est appelé un stage de perfectionnement et la formation à long terme d'une durée de plus de 12 mois.

### **7.1. les sources de l'avantage concurrentiel au niveau de la GCB :**

La GCB faire face à la concurrence nationale et mondiale en fendant sur deux principaux avantages concurrentiels qui sont basés sur les compétences des ressources humaines.

#### **• Le degré de compatibilité de produit avec les normes et l'attente de client :**

les compétences de la GCB créent une valeur ajoutée en réalisant des produits (projets) de haute qualité, compatible au attentes des clients, pour cela la GCB prend en considération les points suivantes :

- Choisir des compétences qui peuvent réaliser les missions.
- Développer et former ces compétences pour la bonne réalisation des projet.
- Evaluer et contrôler les missions étape par étape.
- Sensibiliser les travailleurs de l'importance de leurs rôle dans l'amélioration de la qualité de produit .

• **Respecter les délais de la mise en œuvre (livraison) des projets :**

Il est très important de respecter les délais de la mise en œuvre des projets, car cela est un point sensible dans la relation entreprise/client. La GCB utilise des ressources de hautes compétences dans la réalisation, qui peuvent s'adapter avec les changements environnementaux, toutefois les projets sont souvent de longue durée.

**7.2. La formation des ressources humaines à la GCB :**

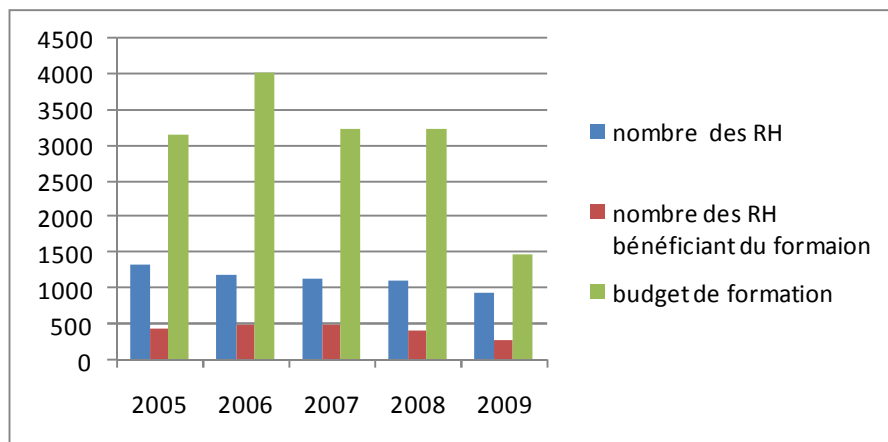
chaque année le département de développement des ressources humaines prépare une liste des besoins de formation au but d'amélioration des compétences des ressources pour avoir un avantage concurrentiel durable par rapport à ses concurrents, pour cela elle prépare un budget annuel de formation pour les ressources humaines permanentes, le tableau suivant représente les statistique de formation de ressources humaines entre 2005-2009 et les budgets fournies par la GCB.

**tableau 1 : effectifs des ressources humaines bénéficiant du formation entre (2005-2009)**

	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Nombre des RH permanents</b>	1348	1189	1151	1109	949
<b>Nombre des RH bénéficiant du formation</b>	444	511	511	416	273
<b>Pourcentage des RH bénéficiant du formation</b>	32,93%	42,97%	44,39%	37,5%	28,76%
<b>Budget de formation ×1000DA</b>	3171	4032	3245,2	3245,2	1490

Source : documents fournis par le département des ressources humaines

**figure 01 :représentation graphique de nombre des bénéficiant de formation et le budget annuelle(2005-2009)**



source : à l'aide de tableau précédent

En revenant au tableau précédent on peut constater GCB donne beaucoup d'importance à la formation des ressources humaines et c'est

claire dans la croissance de taux de formation , mais on observe une décroissance à partir de 2008 et 2009 sa revient à la décroissance de nombre des ressources humaines . le budget de formation a connu une décroissance dans les années 2007 et 2009 à cause de diminution de l'effectif salariés.

### 1.1. La formation des ressources humaines selon la spécialité :

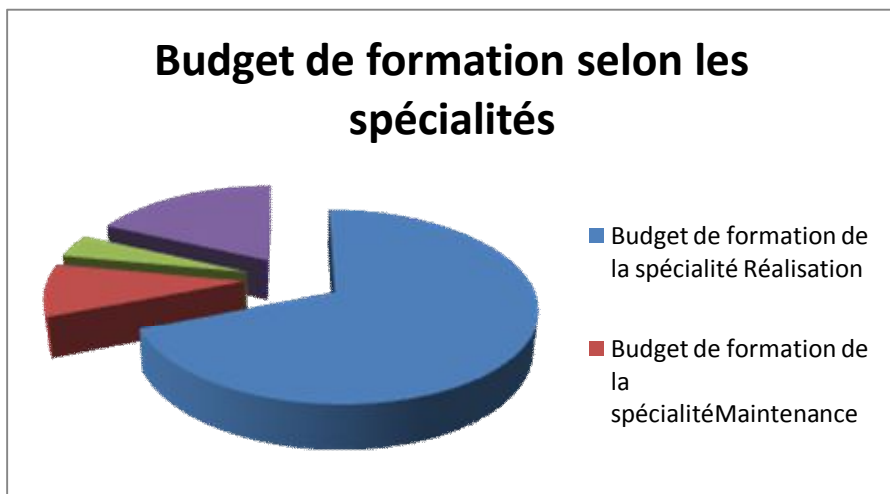
La GCB donne plus d'importance au post de travail sensible comme la réalisation des projets et le délai de la mise en œuvre des projets qui porte l'avantage concurrentiel pour cela le tableau suivant représente les statistiques de formation selon les spécialités :

**Tableau 2 :la formation des ressources humaines selon les spécialités(2009)**

Spécialités	Réalisa- tion	Mainten- ance	approvi- sionnement	support
Nombre de RH bénéficiaire de formation	66	20	15	172
Le budget de forma- tion×1000DA	10327,4	1310,4	520	2742.925
Taux de budget de formation	69%	9%	4%	18%

Source : documents fournis par le département des ressources humaines

figure 2 :représentation graphique de nombre des bénéficiant de formation et le budget annuelle selon les spécialités(2009)



Source :à l'aide de tableau précédent

### Conclusion :

L'avantage concurrentiel est donc nécessaire pour que l'entreprise soit bien situer dans concurrence nationale , voir mondiale. Mais n'est cet avantage n 'est jamais définitif, il est seulement temporaire, l'entreprise doit donc être particulièrement attentive pour anticiper ces évolutions et conserver son avantage.

Pour cela, elle doit mettre en place des actions destinées à préserver sa position dans la compétition économique, mais aussi programmer des stratégies visant à assurer son avantage, mais quand on parle des compétences autant que source de l'avantage concurrentiel , on parle de développement des compétences comme un outil et de protection de ce dernier qui est une façon dynamique d'éviter la perte d'un avantage concurrentiel en renouvelant sans cesse les avantages existants.

Le développement des compétences évite de déclin d'un produit ou conduire à l'émergence d'une nouvelle technologie, et il sera favorisé

par une stratégie dynamique vis-à-vis la recherche et développement qui prend en considération toutes nouvelles idées et innovation qui conduisent à créer des nouveaux avantages , mais qui est toujours reliait au compétences humaines.

### BIBLIOGRAPHIE :

1. Cécile Dejoux ,Gestion des compétences et GPEC , édition DUNOD,Paris2008 ;
2. Cahinaze CHALABI, « Ressources, capacités et avantage concurrentiel en gestion de projet TI: une étude Delphi»; mémoire présenter comme exigence de la maitrise en gestion des projet, université du Québec, Montréal, juillet 2009, [http://www.c\\_chalabi-2009-archipel.uqam.ca](http://www.c_chalabi-2009-archipel.uqam.ca) ; p13-14 ;
3. Dominique BARUEL BENCHERQUI, « Gestion des ressources humaines : un voyage de découverte et d'initiation », Edition ESka, 2012 ;
4. Emmanuel Métails, "Stratégie et Ressources de L'entreprise :Théorie et Pratique", Edition Economica, Paris, 2004,p7-8 ;
5. Françoise Dupuich\_Rabasse ,Gestion des compétences et knowledge management, Edition LIAISON , Paris, 2002 ;
6. Guy le boterf, construire les compétences individuelle et collectives, édition d'organisation,5<sup>ème</sup> ed,Paris2010.
7. Jacques, TEBOUL. « L'entretien d'évaluation .(comment s'y comporter, comment le mener ) ». 2<sup>ème</sup>édition, Ed Dunod,Paris,2003.
8. Jean Valijean,"les sources de l'avantage concurrentiel", disponible sur :<http://www.stgresources.les-forums.com>, le 13/05/2011 à 20h 35min ;
9. Michael Porter, "L'avantage concurrentiel : Comment Devancer ses Concurrents et Maintenir son Avance", édition Dunod , Paris, 1999 ;

