

Les ressources humaines comme atout stratégique pour la création d'avantage concurrentiel dans les entreprises : Le rôle catalyseur du knowledge management

**Human resources as a strategic asset for creating competitive advantage in companies:
The catalytic role of knowledge management**

OUSIDHOUM Souhila¹, AMOKRANE Abdellaziz²

¹ Doctorante à la FSECSG de l'Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou,
suhila.ous@outlook.fr

² Professeur à la FSECSG de l'Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou,
azizamokrane@yahoo.fr

Reçu le:30/01/2019

Accepté le:29/05/2019

Publié le:14/06/2019

Résumé:

L'objet de notre article consiste à appréhender la problématique de création d'avantage concurrentiel à partir de la ressource humaine en mettant en avant le rôle du knowledge management dans son renforcement et sa pérennisation. Pour ce faire, nous avons réalisé une revue de littérature se rapportant aux trois variables d'étude à savoir l'avantage concurrentiel, la ressource humaine et le knowledge management. Cette recherche nous a permis de déboucher sur les résultats selon lesquels l'avantage concurrentiel stimulé par la ressource humaine dans une entreprise est renforcé par le knowledge management ; ce dernier agit à travers la capitalisation, le transfert et l'actualisation des connaissances.

Mots clés: Ressources humaines, connaissances, avantage concurrentiel, knowledge management, knowledge quality.

Jel Classification Codes: M12, O15.

Abstract:

The purpose of our article is to understand the issue of creating competitive advantage from the human resource by highlighting the role of knowledge management in its strengthening and sustainability. To do this, we conducted a literature review related to the three study variables namely competitive advantage, human resource and knowledge management. This research allowed us to arrive at the results according to which the competitive advantage stimulated by the human resource in a company is reinforced by the knowledge management; the latter acts through the capitalization, transfer and updating of knowledge.

Keywords: Human Resources, Knowledge, Competitive Advantage, knowledge management, knowledge quality.

Jel Classification Codes: M12, O15.

Auteur correspondant: OUSIDHOUM Souhila, Email: suhila.ous@outlook.fr

1. Introduction

Avec les mutations que connaît l'environnement économique dues à des phénomènes tels que la mondialisation, les évolutions technologiques, etc., les entreprises y activant se retrouvent impactées. Suite à l'instabilité de ce contexte les entreprises font face à de nouveaux défis comme l'amélioration de leur position concurrentielle à travers la création et le maintien d'un avantage concurrentiel par rapport à leurs concurrents.

A cet effet, la ressource humaine s'avère être l'incontournable actif de l'entreprise capable d'assurer compétitivité et sa pérennité (Bassi & McMurrer, 2007). L'importance accordée au

facteur humain comme élément stratégique de création d'avantage concurrentiel s'accroît au fil des années et ce, suite au passage d'une simple administration du personnel à une gestion stratégique des ressources humaines.

En tant que bassin de connaissances, les ressources humaines évoluent dans un environnement cognitif caractérisé par l'apparition de nouvelles connaissances qui déterminent le développement de l'entreprise et dont la maîtrise renforce sa distinction des concurrents, ce contexte favorise la mise en place d'un système knowledge management susceptible d'actualiser les connaissances de l'entreprise et les aligner aux nouveaux apports cognitifs.

L'approche par les ressources (Resources Based View), promue par Penrose (1959), considère le fait que la compétitivité d'une entreprise est conditionnée par ses ressources et ses capacités ainsi que la combinaison de celles-ci. Afin qu'une ressource puisse être considérée une source d'avantage concurrentiel, elle doit être créatrice de valeur, rare, inimitable et non substituable avec l'existence d'un support organisationnel qui désigne l'ensemble des procédures et pratiques permettant de soutenir l'exploitation de la valeur, la rareté, le coût d'imitation de la ressource (Barney, 1991). Ainsi, pour que le facteur humain puisse acquérir l'ensemble de ces caractéristiques, l'entreprise doit mettre en œuvre un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines afin de l'attirer, le développer et le fidéliser.

La spécificité des ressources humaines par rapport aux autres actifs de l'entreprise, est due au fait qu'elle soit le seul actif ayant des attributs à l'instar des connaissances.

A cet effet, le knowledge management (gestion des connaissances) s'impose alors comme discipline pour repérer, capitaliser et actualiser les connaissances, dans cette logique, nous nous interrogeons à travers les deux questions suivantes :

- *Comment les ressources humaines peuvent elles être à l'origine de la création d'un avantage concurrentiel ?*
- *Quel est le rôle du knowledge management dans la consolidation et de la pérennisation de cet avantage concurrentiel ?*

Nous allons dans une première partie présenter les soubassements conceptuels se rapportant à la ressource humaine tout en la relativisant avec un autre concept à savoir la connaissance, tout comme nous passerons en revue la consistance des pratiques en rapport avec la ressource humaine. Ensuite, nous aborderons les différents aspects du concept de l'avantage concurrentiel. La deuxième partie de cet article est consacrée à la mise en avant du rôle stratégique de la ressource humaine dans l'impulsion d'avantage concurrentiel, pour ce faire, nous appréhenderons ce dernier à travers l'approche par les ressources, ensuite, nous examinerons le rôle catalyseur et intensificateur du knowledge management dans la construction d'avantage concurrentiel à partir de la ressource humaine.

2. Concepts de ressource humaine, knowledge management et d'avantage concurrentiel

Dans la présente partie nous mettrons en avant les soubassements conceptuels mobilisés dans le cadre de notre travail de recherche, l'objectif consiste à cerner leur consistance afin d'en déduire les modalités de combinaisons dans une logique de création d'avantage concurrentiel.

2.1. Les ressources humaines : Fondements par la connaissance

Afin de pouvoir accomplir l'ensemble des tâches qui lui sont attribuées dans l'exercice de ses fonctions au sein d'une entreprise, un employé doit être doté d'un ensemble d'attributs qualifiés dans le domaine de la gestion des ressources humaines et des connaissances.

Les connaissances constituent donc une mesure de la capacité d'un individu à occuper un poste de travail. En effet, elles sont énumérées dans la description de chaque poste et servent de guide aux candidats, aux employés et aux gestionnaires des ressources humaines afin de pouvoir vérifier la correspondance d'une personne à un poste de travail.

2.1.1. Les connaissances : Un concept polysémique et processuel

Le caractère polysémique de la connaissance se rapporte au fait que sa définition est appréciée sous plusieurs angles selon l'usage qu'on veut faire de cette connaissance, tandis que, son caractère processuel s'explique par le fait qu'elle n'est pas figée mais évolutive à travers le temps dans le sens où elle est soumise à des enrichissements continus.

Au cours de ces dernières années, plusieurs auteurs en sciences de gestion ont tenté de définir ce concept afin de cerner ses différentes facettes.

Ainsi, Nonaka et Takeuchi (1995) définissent les connaissances comme suit: « *We consider knowledge to be a dynamic human process of justifying personal belief the truth* ». (Nonaka & Takeuchi, 1995)

La connaissance est considérée comme un ensemble de croyances détenues par un individu sur les relations causales entre phénomènes (Sanchez & Heene, 1996).

Nonaka, Toyama et Konno (2000) proposent une définition assez complète et assimilent les connaissances à un processus dynamique créé à travers une interaction sociale entre individus et organisation.

En se basant sur l'ensemble de ces définitions, nous pouvons avancer que la connaissance est un processus humain constitué d'un ensemble de croyances procurant à l'individu une puissance d'agir et prendre des mesures efficaces.

La connaissance possède un caractère ambigu. Ainsi, son échange et sa transférabilité exigent l'assimilation des processus d'apprentissages organisationnels et des capacités d'explication de l'émetteur et du récepteur, la connaissance jouit également d'un caractère tacite qui peut déterminer l'ambiguïté causale et donc l'aisance d'échange entre deux parties (Reix, 1995).

En 2003, Berthon a déterminé trois caractéristiques interdépendantes de la connaissance composée d'informations :

- Premièrement, qui ne se résument pas à une simple agrégation, mais présentent davantage un ensemble d'informations soumises à des processus individuels ou organisationnels qui lui confèrent un sens ;
- Deuxièmement, qui a trait au caractère processuel de la connaissance, celui qui permet l'interprétation d'informations nouvelles et existantes à un niveau individuel ou organisationnel afin de développer de nouvelles connaissances ;
- Troisièmement, d'un point de vue fonctionnel, toute connaissance détenue par un individu ou une organisation détermine ses savoir-faire qui lui permettent de mener à bien des tâches spécifiques. Autrement dit, toute connaissance est liée au moins à une action spécifique qui se manifeste sous forme de pratique.

Plusieurs auteurs en management ont tenté de classer les connaissances selon plusieurs critères et dimensions. Cela a abouti à de nombreuses distinctions et classifications parmi lesquelles

nous pouvons retenir celle proposée par Crié (2003), qui distingue entre les capacités cognitives de l'Homme (dites tacites) et les systèmes formalisés (ou explicites).

Chilton et Bloodgood (2007) définissent la connaissance tacite comme étant une connaissance difficile à décrire et à transmettre sous sa forme pure, l'utilisateur n'est pas conscient de son utilisation. Pour les connaissances explicites, ces mêmes auteurs les considèrent complètement transmissibles contrairement aux connaissances tacites. Ils ajoutent que les détenteurs de ce type de connaissances sont conscients de leur création, de leur utilisation ainsi que de leurs particularités.

2.1.2. La gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise

Après la prise de conscience du rôle grandissant que jouent les Hommes dans la créativité et la création de richesse à travers les connaissances qu'ils détiennent, la gestion des RH est considérée comme une préoccupation majeure des dirigeants des entreprises.

En tant que discipline scientifique, la GRH se présente comme une discipline des sciences sociales ayant pour objectif de créer et de mobiliser des savoirs nécessaires pour approcher et analyser les problèmes ayant trait à la régulation du travail au sein des entreprises (Brabet, 1993).

En tant que pratique, elle concerne une fonction de l'entreprise jouant un rôle spécifique dans la mission générale de l'organisation. Ce rôle est notamment de permettre à celle-ci de disposer en tout temps de RH correspondant à ses besoins en quantité et en qualité.

La gestion des ressources humaines est assimilée à une approche distinctive de la gestion de l'emploi qui cherche à obtenir un avantage concurrentiel grâce au déploiement stratégique d'une main d'œuvre hautement qualifiée et compétente en utilisant un ensemble de techniques culturelles, structurelles et personnelles (Storey, 1995).

En 2005, Minbaeva rejoint les deux définitions précédentes dans sa conception des pratiques de GRH et les définit comme un ensemble de pratiques utilisées par l'organisation pour gérer les RH en facilitant la génération des connaissances et le développement des compétences spécifiques à l'entreprise afin de créer un avantage concurrentiel.

De l'ensemble de ces définitions, nous pouvons déduire que les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent être réparties en trois grandes catégories : les pratiques d'attraction, de développement, de rétention ou fidélisation.

Dans notre définition de la RH, nous l'avons assimilée à la notion de connaissance dans une logique selon laquelle, la ressource humaine renvoie à un bassin de connaissance. A ce titre, gérer la RH revient à gérer les connaissances détenues par le facteur humain mobilisé au sein de l'entreprise. Pour ce faire une nouvelle discipline a vu le jour, il s'agit du knowledge management.

2.2. Le knowledge management : Vers une gestion des connaissances

En tant que ressource immatérielle mobilisable dans le cadre d'une finalité compétitive, la connaissance doit être soumise à une gestion et régulation, d'où l'avènement du knowledge management.

2.2.1. Le knowledge management : Quelle définition ?

En 2007, Prax distingue trois définitions du knowledge management :

- **Une définition fonctionnelle** : selon laquelle le knowledge management consiste à gérer le processus de connaissances dans ses différentes phases depuis l'émergence jusqu'au stade de valorisation.
- **Une définition opérationnelle** : selon cette acception, le knowledge management a pour mission d'intégrer les connaissances et savoir-faire dans le processus productif.
- **Une définition économique** : selon laquelle le knowledge management est assimilé à l'acte de mettre en valeur le capital cognitif de l'entreprise.

D'autres auteurs assimilent la gestion des connaissances à un processus. Elle peut être définie comme étant « *Le processus par lequel une entreprise utilise son intelligence collective pour atteindre ses objectifs stratégiques* » (Barquin, 2001, p. 128).

Selon l'acception processuelle de la gestion des connaissances, celle-ci correspond au « *processus par lequel une organisation met en place des plans ou des actions afin de maximiser ses actifs de connaissances* » (Busch, 2008, p. 17).

2.2.2. Dimensions du management des connaissances

Grundstein (2003) distingue quatre dimensions du knowledge management à savoir :

- **La dimension économique et stratégique** ; celle-ci tient aux enjeux de la rude concurrence à laquelle font face les entreprises dans un contexte caractérisé par l'intensité de l'internationalisation des échanges, cet environnement conduit les entreprises à valoriser ses moyens immatériels en les adaptant aux nouvelles situations à travers le système knowledge management.
- **La dimension organisationnelle** ; dans ce sens, le knowledge management se focalise sur l'environnement interne à l'entreprise en renforçant les acquis cognitifs mobilisés dans le cadre de son fonctionnement.
- **La dimension socioculturelle** ; celle-ci se rapporte à la culture de l'entreprise, portée par les ressources humaines à travers leurs valeurs et comportements.
- **La dimension technologique** ; à travers laquelle le knowledge management portera sur les savoirs et moyens techniques mobilisés dans le cadre de la capitalisation des connaissances.

2.2.3. Finalités ou objectifs du knowledge management

Davenport, De Long et Beers (1998) appréhendent les objectifs de management des connaissances en termes de réduction des coûts ou des cycles et d'amélioration de la qualité. Plus précisément, le but est d'explicitier les processus tacites afin de les rendre consistants, de partager les connaissances de façon plus efficace à travers des processus, de faciliter l'exécution des programmes et des initiatives, d'ajouter des connaissances et de la valeur au processus client, et enfin d'impliquer ce dernier pour augmenter sa satisfaction.

La gestion des connaissances se présente comme un outil permettant de créer de la valeur pour les clients, de capitaliser l'information et de renforcer la compétitivité de l'entreprise (Gottshalk, 2007).

Dans l'ensemble des plans stratégiques qui sont actuellement mis en place, on retrouve systématiquement trois objectifs type (Ermine, 2003) :

- La capitalisation des connaissances

La capitalisation est un ensemble d'actions entreprises pour accumuler un capital dans un objectif de valorisation. Il s'agit de stocker celui qui a de la valeur, le préserver, notamment le protéger et le maintenir à son plus haut niveau de valeur.

Capitaliser un capital de connaissances est loin d'être une tâche banale, car il ne s'agit pas d'un simple stockage ce qui est due à la notion de la valeur qui n'est pas corrélée de manière standard à la connaissance.

La capitalisation des connaissances revient donc à savoir ce que l'on sait. Autrement dit, il s'agit d'analyser ce que son patrimoine a de valorisable, le structurer, le rendre visible et accessible, le stocker de manière sûre et enfin faire en sorte qu'il ne perde pas sa valeur.

- Le partage des connaissances

Le partage des connaissances ne doit pas être considéré comme une simple circulation des informations, il s'agit plutôt d'une fertilisation croisée entre les différents acteurs de la connaissance. Ce qui est considéré comme une première nécessité dans les entreprises produisant des biens et services complexes ou de nombreuses personnes et de nombreuses unités interviennent dans la réalisation d'un seul et même objet ou système.

Le partage des connaissances consiste à faire participer et collaborer les acteurs du savoir dans la réalisation des objectifs de l'entreprise dans le but d'optimiser l'apport des connaissances à la production de celle-ci (l'entreprise).

- La création des connaissances

Le troisième objectif de la gestion des connaissances qui est celui de la création des connaissances est lié à l'innovation permanente, une caractéristique qui est en très fort développement dans les marchés actuels.

L'évolution du patrimoine de connaissances ne se limite pas au simple fait de sa maintenance au fil des temps mais elle est, plutôt, le fruit d'une volonté stratégique qui favorise et guide la créativité dans cette optique de l'innovation.

2.3. Avantage concurrentiel : Entre concurrence et création de valeur

Une des finalités qu'on assigne au management stratégique est de trouver la manière dont une entreprise peut garantir sa survie dans un environnement compétitif et turbulent et ce par le biais de la création d'un avantage concurrentiel. En effet, cette vision est considérée comme une des plus importantes à analyser et à percevoir vu qu'elle vise à aider les entreprises à assimiler la manière dont elles créent et produisent leur succès de façon durable. L'obtention d'un avantage concurrentiel peut être considérée comme étant la capacité de l'entreprise à rester en tête de la concurrence actuelle et potentielle.

Le concept d'avantage concurrentiel a été introduit en management stratégique par Hofer et Schendel en 1978. Ils ont tenté d'expliquer qu'il est obtenu à travers le développement d'une ressource unique par rapport aux concurrents.

Par la suite, dans son ouvrage intitulé « *avantage concurrentiel* », Porter (1985) avance qu'une entreprise peut bénéficier de ce dernier lorsque ses actions créent une valeur économique supplémentaire et que ses concurrents tentent de mener les mêmes actions afin de la devancer. En

1990, ce même auteur ajoute que l'avantage concurrentiel se développe fondamentalement par la valeur qu'une entreprise peut créer pour ses clients tout en dépassant le coût de sa création.

En s'inscrivant dans une même perspective que Porter, Christensen (2001) ajoute que détenir un avantage concurrentiel revient à disposer d'un ensemble de moyens permettant de rivaliser les concurrents afin de créer de la valeur pour les clients.

Nombreux sont les courants de pensée en management des organisations qui se sont intéressés à la manière de parvenir à la création d'un avantage concurrentiel. Les travaux issus de l'organisation industrielle avancent que la construction d'une position avantageuse dans un secteur d'activité donnée est tributaire de la mise en place d'un certain nombre de barrières, et en réponse à cette perspective, l'approche par les ressources a été promue par Penrose en 1959, pour renverser la logique de ce raisonnement.

Analyser les perspectives de création d'avantage concurrentiel en mobilisant l'approche par les ressources consiste à investiguer les modalités de valorisation des ressources (matérielles et immatérielles) mobilisables au sein de l'entreprise. En effet, selon Barney (1991), pour qu'une ressource parvienne à procurer un avantage concurrentiel, il convient qu'elle soit inscrite dans une logique de création de valeur; elle doit être, rare, inimitable et non-substituable. Pour ce faire, il est recommandé de focaliser les efforts sur la valorisation et l'enrichissement des ressources à forte valeur ajoutée et ayant un enjeu transversal sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

3. Le rôle des ressources humaines et du knowledge management dans la création d'un avantage concurrentiel

Dans cette partie, nous présenterons le niveau opérationnel de l'apport de la ressource humaine dans la construction d'un avantage concurrentiel ainsi que la contribution du knowledge management dans le renforcement de ce dernier.

Nous allons dans un premier temps focaliser notre analyse sur la RH en tant qu'actif stratégique et créateur d'avantage concurrentiel pour l'entreprise, par la suite nous évoquerons le rôle catalyseur du knowledge management dans le processus de construction d'avantage concurrentiel à partir de la valorisation du facteur humain de l'entreprise.

3.1. Les ressources humaines : Un atout stratégique pour l'entreprise

La ressource humaine est assimilée à un facteur clé d'avantage compétitif, elle est dès lors insérée dans les orientations stratégiques de l'entreprise.

3.1.1. Les ressources humaines, un actif qui s'apprécie quand les autres se déprécient

Les actifs de l'entreprise qu'ils soient corporels ou incorporels nécessitent souvent des investissements importants. Ces actifs perdent, par la suite, au fil du temps, cette valeur d'investissement à l'occasion de leur utilisation, par un processus de perte de valeur et de pertinence annulant la valeur de l'investissement initial. Cependant, la valeur de l'actif RH augmente régulièrement, au fur et à mesure, de son processus d'accumulation d'expérience. Elle augmente également à l'occasion des efforts fournis pour l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences.

Les ressources humaines sont le seul actif qui peut se développer sur le marché et qui, intrinsèquement, ne se s'amortit pas, non seulement, il n'a pas de raison de s'amortir, mais au contraire avec un d'effort sa valeur ne peut que croître.

3.1.2. Les ressources humaines un avantage concurrentiel déterminant : Une approche par les ressources

Comme nous l'avons cité ci-haut, l'avantage concurrentiel est axé sur des intrants que les entreprises ne peuvent pas facilement acquérir, il est admis qu'au 21 siècle, les ressources matérielles peinent à propulser un avantage concurrentiel durable, ces dernières sont de plus en plus obsolètes et leur gain de compétitivité à elle seules devient décroissant. A cet effet, l'enjeu consiste à assoir des stratégies compétitives basées sur la valorisation de la ressource humaine. En tant que ressource immatérielle détentrice de connaissances et de savoir faire, le facteur humain est soumis à des renouvellements et renforcement continus permettant aux entreprises de s'adapter aux éventuelles mutations auxquelles elles sont exposées.

Appréhender l'avantage concurrentiel à partir de l'approche par les ressources consiste à mettre en exergue l'importance de la valorisation des moyens internes mobilisés au sein de l'entreprise pour créer un avantage concurrentiel. Faire recours à cette approche dans le cadre d'analyse de l'enjeu compétitif des ressources humaines, consiste à analyser les mécanismes de valorisation et de spécification du facteur humain permettant de renforcer sa rareté, son inimitabilité et sa non substituabilité.

En effet, *"C'est par les hommes et les femmes de l'entreprise, leur engagement et leurs compétences que nous pouvons acquérir un avantage comparatif"* (Martory, Delay, & Siguier, 2008, p. 177).

A la lumière de cette affirmation qui s'inscrit dans une logique de l'approche par les ressources, promue par Penrose (1959), et qui avance que les ressources et les capacités organisationnelles sont à l'origine de la compétitivité des entreprises, la contribution des ressources humaines à la création d'un avantage concurrentiel s'avère incontournable.

L'approche par les ressources humaines de Wright, McMahan et McWilliams (1994) découle du courant de pensée de la perspective basée sur les ressources de Penrose (1959). Ces auteurs définissent les ressources humaines comme le réservoir de capital humain qu'une entreprise contrôle directement par une relation d'emploi, elle inclut à la fois les travailleurs et les gestionnaires. En utilisant les concepts théoriques de l'approche par les ressources, ils avancent que les ressources humaines sont une source d'avantage concurrentiel s'elles créent de la valeur, sont rares, imparfaitement imitables et non substituables.

- Le critère de création de valeur

Pour que les ressources humaines soient une source de création d'avantage concurrentiel, elles doivent fournir de la valeur à l'entreprise.

Selon Steffy et Maurer (1988), après avoir examiné les conditions de création de valeur, la théorie du capital humain avance que lorsque la demande de travail est homogène (c'est à dire que les employés peuvent être remplacés) et que le travail est également homogène (dans le sens ou quelles que soient les compétences des employés la capacité de production reste la même), il n'y a aucune contribution des RH à la création de la valeur pour l'entreprise.

Toutefois, ces mêmes auteurs ont avancé que lorsque la demande de travail est hétérogène (c'est à dire que les entreprises exigent différents types de compétences pour les postes de travail qu'elles promouvaient) et que l'offre de travail est également hétérogène (ce qui peut s'expliquer par le fait que les individus se différencient par leurs compétences), les ressources humaines procurent de la valeur à l'entreprise.

Pour qu'elles puissent créer de la valeur, les RH doivent être en mesure de saisir les opportunités et les menaces que présente l'environnement pour l'entreprise d'une part, et d'autre part, leur développement doit être adéquat aux changements environnementaux tels que : les changements de goûts et préférences des consommateurs, les changements technologiques, etc. (Pesic, Milic, & Stankovic, 2013).

- Le critère de la rareté

La création de valeur par les ressources humaines est certes une condition nécessaire pour détenir un avantage concurrentiel, mais elle demeure insuffisante. En effet, Wright, McMahan et McWilliams (1994) arguent qu'elles doivent également être rares.

Grisé, Asselin, Bouliane et Lévesque (1997) soutiennent que vu la distribution normale des capacités cognitives dans la population, les ressources humaines ayant des habilités élevées sont par définition rares. Pour avoir un bassin ressources humaines rares, une entreprise doit :

- Prendre en considération la rareté des connaissances et compétences lors du processus de recrutement ;
- Encourager l'innovation et la créativité de ses employés ;
- Investir dans le développement des connaissances et compétences rares de son personnel.

- Le critère de l'inimitabilité

Le critère de l'inimitabilité des ressources constitue un prolongement au critère de la rareté. Selon l'approche par les ressources humaines, les RH sont parfaitement inimitables si trois conditions se réunissent à savoir : les conditions historiques uniques, l'ambiguïté causale et la complexité sociale.

A travers la culture et les conditions historiques d'une entreprise, les ressources humaines sont unies afin de créer une synergie ou les individus travaillent et contribuent conjointement à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Elles peuvent également être la source d'une ambiguïté causale vu qu'il n'est pas évident pour une entreprise de délimiter la contribution de chaque individu au sein d'une équipe de travail, ce qui rend cette tâche encore plus complexe pour les concurrents qui voudraient recréer un avantage concurrentiel semblable.

Pour ce qui est de la complexité sociale, selon Wright, McMahan et McWilliams (1994), elle résulte des relations spécifiques nouées à l'occasion des transactions entre les parties prenantes. De ce fait, les RH caractérisées par l'ensemble de ces conditions seront difficiles à imiter. Toutefois, au lieu de faire recours à l'inimitabilité des RH qui sont à l'origine d'un avantage concurrentiel, une entreprise peut carrément les engager pour son profit.

L'immobilité des ressources est donc un problème potentiel pouvant remettre en cause la question de l'inimitabilité des ressources humaines. Ces dernières ne sont pas parfaitement mobiles

et ce pour l'existence des coûts de transaction substituables liés au passage d'un emploi à un autre et l'existence d'une synergie de groupe rendant l'identification de la personne responsable de la création d'avantage concurrentiel durable impossible (Wright, McMahan, & McWilliams, 1994).

- Le critère de non substituabilité

Afin qu'elle puisse être source d'avantage concurrentiel, les ressources humaines ne doivent pas avoir de substituts. En effet, il ne doit pas y avoir au sein de l'entreprise d'autres ressources, telles que la technologie par exemple, ayant le potentiel de compenser les avantages concurrentiels qui leurs sont attribués.

Par ailleurs, les ressources humaines sont l'une des ressources rares de l'entreprise qui ne sont pas obsolètes et qui sont transférables à travers une variété de technologie ou de produits. Donc, malgré les changements technologiques, il suffit de leur assurer une petite formation pour maîtriser la nouvelle technologie de pointe en question (Wright, McMahan, & McWilliams, 1994).

Ceci dit les ressources humaines peuvent être substituables par d'autres ressources de l'entreprise mais sans qu'il y ait création d'un avantage concurrentiel, vu que la valeur que ces substituts créent peut être imitée par ces ressources humaines elles mêmes.

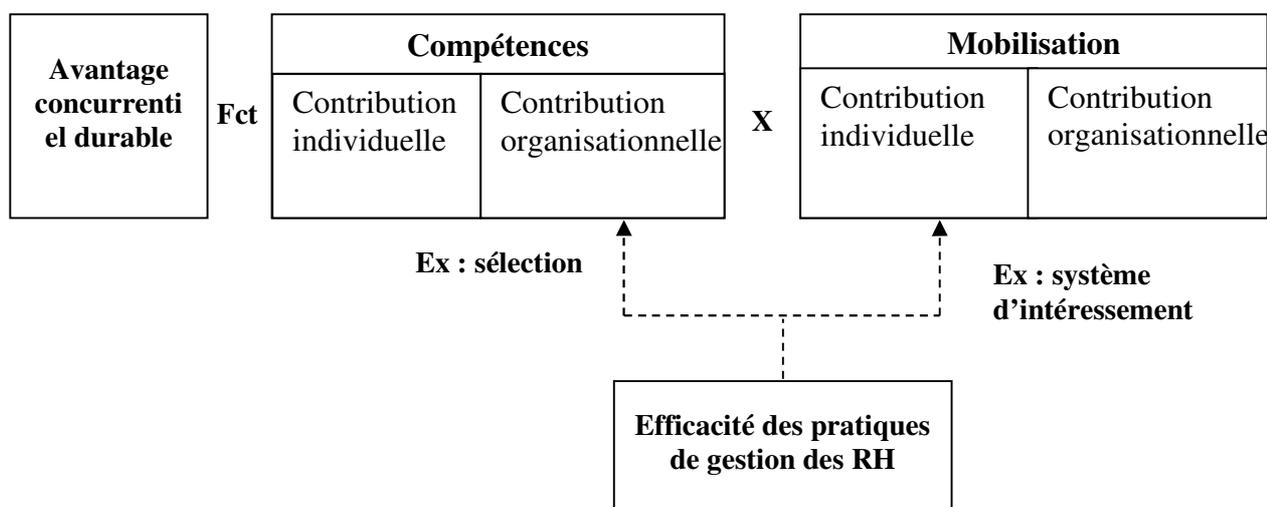
- Le support organisationnel

En plus des critères cités ci-dessus, Pesic, Milic et Stankovic (2013) avance que les ressources humaines procurent un avantage concurrentiel si une entreprise est bien organisée.

L'organisation, dans ce sens, désigne la mise en place d'un ensemble de systèmes et procédures permettant l'utilisation de ces ressources humaines d'une manière efficace. Pour ce faire, l'entreprise doit mettre en place une politique de développement des connaissances et compétences des employés ainsi qu'une politique d'incitation afin de les pousser à donner le meilleur d'eux-mêmes. Elle doit également s'organiser de manière à permettre aux RH d'utiliser les autres ressources d'une manière efficace et ce, à travers la communication de sa stratégie, ses objectifs et résultats et encourager les employés proposant de nouvelles idées et méthodes de travail pouvant lui procurer une valeur ajoutée.

Enfin, il convient également d'encourager la communication ascendante et descendante entre les niveaux hiérarchiques et instaurer un climat social sain où règne la loyauté et la coopération entre les employés (promouvoir le travail d'équipe).

Figure N° 1 : Un modèle intégré du rôle des ressources humaines dans l'obtention de l'avantage concurrentiel durable



Source : (Grisé, Asselin, Bouliane, & Lévesque, 1997, p. 8)

La création d'un avantage concurrentiel durable par le biais des ressources humaines se fait nécessairement par la mobilisation de certaines pratiques de GRH, afin de comprendre ce phénomène complexe de création d'avantage concurrentiel, il convient d'intégrer le rôle que jouent l'individu et l'organisation (Grisé, Asselin, Bouliane, & Lévesque, 1997).

Le volet création d'un bassin de compétences RH peut être scindé en deux, comme nous l'avons signalé ci-dessus, en deux composantes, une contribution organisationnelle et une contribution individuelle.

L'ensemble des pratiques de GRH tels que : la planification, le processus de sélection et recrutement et les programmes de formation représentent la contribution organisationnelle à la création et développement d'un bassin de compétences.

La contribution de l'individu, quant à elle, peut s'envisager afin d'améliorer le capital de compétences à travers l'augmentation du nombre d'années de scolarisation et d'expérience, la capacité d'accomplir une multitude de tâches différentes (polyvalence), la certification des qualifications auprès des organismes externes de renommée.

Une fois le bassin de compétences ressources humaines a été créé et développé, il convient à l'entreprise de procéder à sa mobilisation afin qu'il puisse créer à l'entreprise un avantage concurrentiel.

La mobilisation correspond à l'effort qui est fourni par l'organisation et les individus afin d'exploiter au maximum les capacités du réservoir de capital humain, le fait de permettre aux ressources humaines de trouver leur véritable place au sein de l'entreprise facilite leur épanouissement au travail et les encourage à donner le meilleur d'elles-mêmes afin de contribuer à la création de richesse et permettre à l'entreprise de devenir compétitive (Grisé, Asselin, Bouliane, & Lévesque, 1997).

Tout comme la création et le développement d'un bassin de compétences ressources humaines, sa mobilisation peut être scindé en deux types de contributions : une contribution organisationnelle et une contribution individuelle.

La contribution individuelle s'envisage à travers l'ensemble des pratiques de GRH qui visent à améliorer la mobilisation des individus dans l'organisation ou qui ont pour objectif d'utiliser les caractéristiques des employés à travers des comportements bien définis.

L'ensemble de ces pratiques consistent en les systèmes d'intéressement aux résultats, les pratiques de rétribution des efforts, les pratiques d'appropriation et de développement de carrières. L'objectif de l'ensemble de ces pratiques est l'utilisation efficace de l'ensemble des compétences ressources humaines.

3.2. La contribution du Knowledge management à la création d'un avantage concurrentiel : Quel modèle ?

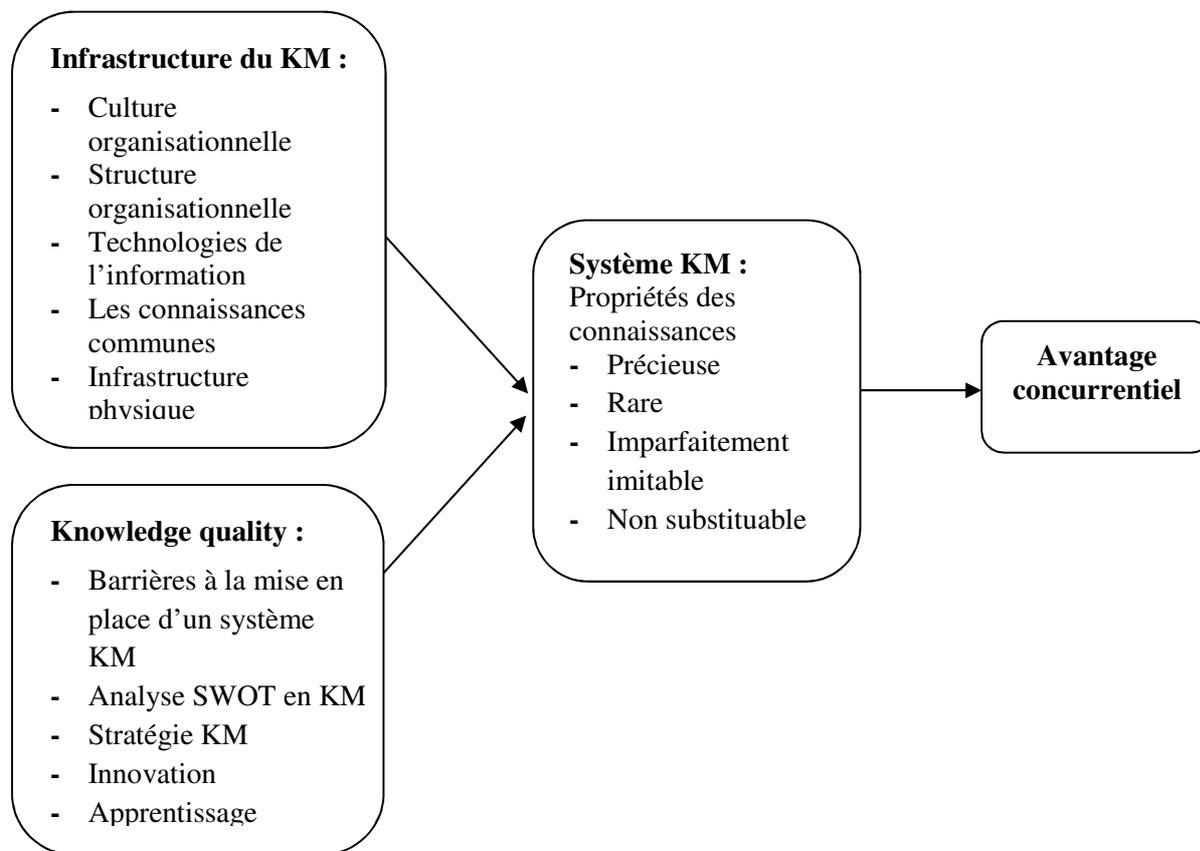
De nos jours, savoir et avoir la capacité de créer et d'utiliser le savoir est considéré comme un catalyseur de création d'un avantage concurrentiel durable pour une entreprise, tout en tenant compte de trois principales composantes à savoir :

- Mettre en œuvre un ensemble d'activités et de processus de travail ou les activités qui créent et exploitent des ressources organisationnelles : connaissances;
- Utiliser une infrastructure technologique permettant la création, le transfert ainsi que l'utilisation des connaissances ;
- Améliorer l'apprentissage organisationnel, intensifier l'innovation et réduire les délais de réponse à la demande du marché qui sont indispensables à une utilisation efficace des connaissances.

Dans cette perspective, l'avantage concurrentiel d'une entreprise est déterminé par la génération et la synthèse continue de connaissances collectives et organisationnelles. Le développement de la connaissance seul n'est cependant pas suffisant car une organisation doit également avoir la capacité d'utiliser efficacement les connaissances existantes pour en créer de nouvelles.

En se basant sur les principes de l'approche par les ressources, Halawi, Aronson et McCarthy (2005) élaborent un modèle qui fait des connaissances une ressource précieuse, rare, imparfaitement imitable et non substituable donc ayant le potentiel pour être une source pour la création d'un avantage concurrentiel représenté dans le schéma ci-dessous :

Figure N° 2 : Modèle de contribution du knowledge management à la création d'un avantage concurrentiel



Source : (Halawi, Aronson, & McCarthy, 2005, p. 81)

Le modèle est constitué de plusieurs éléments en deux principaux axes à savoir :

- ❖ Une infrastructure knowledge management ;
- ❖ Un ensemble de conditions préalables pour avoir une connaissance de qualité.

3.2.1. L'infrastructure knowledge management

Dans un contexte organisationnel, l'infrastructure knowledge management comprend cinq composantes principales (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2010), il s'agit :

- **La culture organisationnelle** qui reflète l'ensemble des normes et croyances qui guident le comportement des individus dans une entreprise ;
- **La structure organisationnelle** qui détermine la manière et le degré de contrôle et de coordination des rôles, des pouvoirs et des responsabilités au sein d'une organisation ainsi que la façon dont l'information circule entre les niveaux hiérarchiques.
- **Les technologies de l'information** qui regroupent les technologies et les systèmes de traitement de données, de stockage et de communication ainsi que le processus nécessaire pour le fonctionnement d'une gestion de connaissances.
- **Les connaissances communes** représentent une autre composante importante de l'infrastructure permettant de mettre en œuvre une démarche de gestion de connaissances. Elles font référence aux expériences cumulatives de l'organisation

nécessaires à la compréhension des activités et principes d'organisation qui soutiennent la communication et la coordination.

- **L'environnement physique** au sein de l'organisation est souvent pris pour acquis, mais c'est un autre fondement important sur lequel repose la gestion des connaissances. Les aspects clés de l'environnement physique comprennent :
 - La conception des bureaux et la séparation entre eux ;
 - L'emplacement et la taille ;
 - Le type, le nombre et la nature des salles de réunions, etc.
 - L'environnement physique peut favoriser la gestion des connaissances en offrant aux employés des occasions de se rencontrer et de partager des idées.

3.2.2. Knowledge quality

Ce concept correspond au génie de sélection de connaissances adaptées à chaque niveau d'intervention au sein de l'entreprise. La démarche se base essentiellement sur le processus de knowledge management et les infrastructures appropriées aux connaissances mobilisables.

Le knowledge quality est axé sur trois principaux éléments, il s'agit du processus stratégique se rapportant au knowledge management, à la richesse et aux liens à la connaissance (Jennex & Olfman, 2006). Le raisonnement développé par ces auteurs, suite à une étude réalisée en 2002, s'inscrit dans une logique selon laquelle le knowledge quality a pour mission d'assurer l'exactitude, la rapidité et l'adéquation des connaissances au contexte précis.

Il a été constaté que le besoin en matière de gestion des connaissances dépend de l'expérience du membre et des contextes de leur apparition. Ainsi, le renforcement des liens entre les nouveaux et les anciens membres constitue une condition pour transmettre les connaissances acquises ainsi que leur contexte d'apparition.

Ce deuxième axe définit le knowledge quality en termes des éléments suivants :

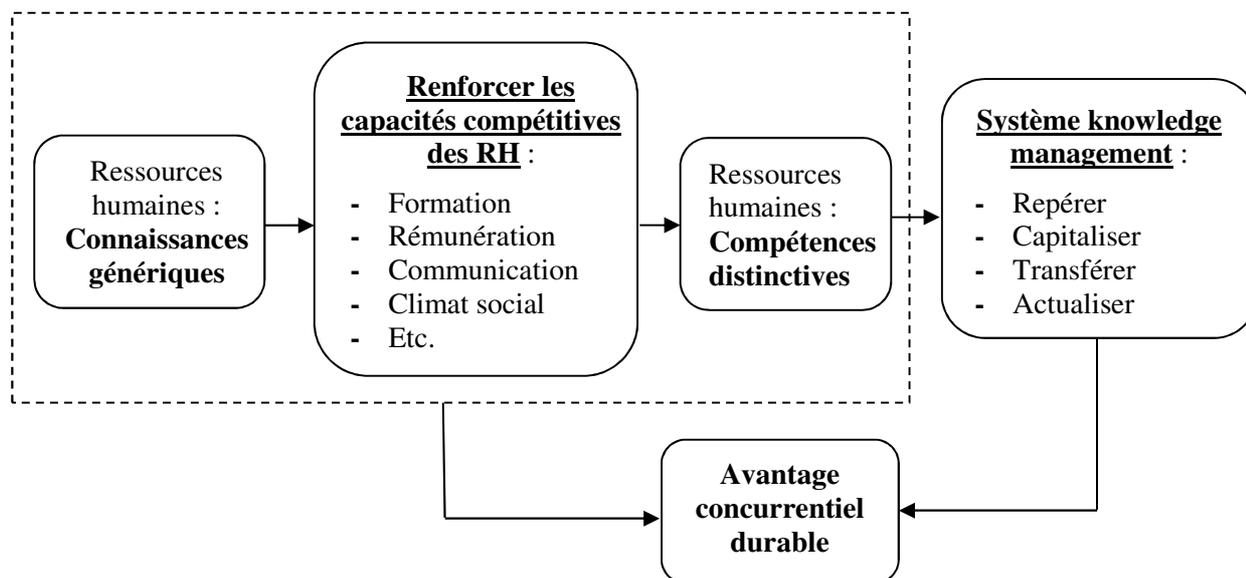
- Les barrières à la mise en œuvre d'une démarche knowledge management ;
- L'analyse SWOT en knowledge management ;
- La stratégie knowledge management ;
- L'innovation et l'apprentissage.

De ce qui précède, nous pouvons avancer qu'afin qu'un système knowledge management puisse produire des connaissances ayant les attributs nécessaires à la création d'un avantage concurrentiel, il doit y avoir une infrastructure destinée à cette fin et connaissance de qualité.

4. Le rôle catalyseur du knowledge management dans l'impulsion d'avantage concurrentiel à partir de la ressource humaine

Les besoins accrues en terme de compétitivité met les entreprises dans une nécessité d'adapter leur connaissances aux nouvelles exigences du marché et de mettre en œuvre d'autres acquis intellectuels dans une logique de partage et de capitalisation, ainsi intervient le knowledge management en jouant un rôle accélérateur permettant de converger la ressource humaine vers des objectifs de compétitivité. L'insertion de la ressource humaine dans une stratégie concurrentielle s'effectue à travers une logique processuelle (figure N°3) suivant une démarche graduelle de spécification.

Figure N° 3 : Modèle de contribution du knowledge management dans la consolidation d'avantage concurrentiel à partir de la ressource humaine



Source : Figure élaborée par nos soins sur la base de nos différentes lectures.

Le schéma ci-dessus illustre la création d'un avantage concurrentiel durable et son intensification à travers la mobilisation d'une démarche knowledge management.

En tant que bassin de connaissances génériques, le capital humain intervenant au sein de l'entreprise est soumis à des pratiques de gestion des ressources humaines, ces dernières doivent être alignées avec la nature de l'avantage concurrentiel recherché, il s'agit donc de converger les qualifications du facteur humain vers les objectifs et les orientations de l'entreprise, et ce dans le cadre d'une stratégie intégrée.

Cette démarche donnera lieu au renforcement des compétences du capital humain de l'entreprise et à l'accumulation des connaissances suite au processus d'apprentissage auquel les ressources humaines sont soumises ; ce processus fera apparaître des ressources humaines distinctives qui seront à l'origine de la création d'un avantage concurrentiel durable.

L'intensification de l'avantage concurrentiel à partir des ressources humaines distinctives passerait inévitablement par le renforcement du capital-savoir qu'elles détiennent et ce en passant par une démarche knowledge management. Cette dernière peut être assimilée à un mode de valorisation qui place la ressource humaine dans une logique de spécification capable de renforcer les capacités distinctives du capital humain et les spécificités qui lui sont associées.

Le système knowledge management agit à partir de quatre actions :

- La première est celle de repérer les connaissances tacites et explicites susceptibles de renforcer les acquis cognitifs de la ressource humaine ;
- La deuxième est celle de capitaliser les connaissances rares et spécifiques afin d'en assurer l'accumulation et le transfert ;
- La troisième découle de la deuxième action et qui sera source de partage intergénérationnelle et intra-générationnelles des acquis cognitifs au sein de l'entreprise ;

- la dernière action consiste à actualiser le savoir des ressources humaines. Là, il s'agit d'enrichir le facteur humain par de nouvelles connaissances permettant de s'adapter à la mouvance de l'environnement de l'entreprise.

A travers ces actions, le knowledge management parvient à codifier les connaissances des ressources humaines tout en renforçant leur rareté, ainsi, elles deviennent peu imitables et spécifiques ; à ce stade, l'avantage concurrentiel s'intensifie et devient de plus en plus durable suite au processus d'accumulation des connaissances assuré par le biais du knowledge management.

5. Conclusion

Les entreprises sont confrontées à des difficultés d'organisation qui les empêchent d'être efficaces et par conséquent, elles perdent en compétitivité. Si elles ne parviennent pas à maintenir une organisation stable en interne, c'est bien souvent à cause des fluctuations permanentes du marché, des changements de réglementation ainsi que des évolutions technologiques.

A cet effet, au cours de ces dernières années, la ressource humaine se voit comme une ressource organisationnelle stratégique permettant aux entreprises de se distinguer de leurs concurrentes et a fait l'objet de plusieurs travaux de recherche, allant même à la considérer comme une véritable source de création d'avantage concurrentiel durable.

En se basant sur les fondements de l'approche par les ressources de Penrose (1959), nous avons déduit qu'afin que les ressources humaines puissent être à l'origine d'un avantage concurrentiel durable, elles doivent créer de la valeur, elles doivent être rares, inimitables et non substituables tout en mettant en œuvre un support organisationnel dédié à cette fin.

Faire des ressources humaines une véritable source de création d'avantage concurrentiel, s'opère essentiellement à partir d'un processus axé sur deux principales étapes à savoir la création d'un bassin de ressources humaines (connaissances/compétences) et la mobilisation de celui-ci. Il s'agit donc de mettre en place un programme à long terme qui part d'une volonté stratégique en faisant recours à différentes pratiques de gestion des ressources humaines.

La démarche knowledge management est une de ces pratiques et offre à l'entreprise l'opportunité de renouveler ses acquis cognitifs tout en assurant une fluidité dans le partage, l'accumulation et la capitalisation des connaissances.

Le knowledge management peut être donc assimilé à un mode de valorisation permettant d'inscrire l'activation et la valorisation de la ressource humaine dans une démarche de spécification, ceci permettra d'adapter les connaissances acquises par le capital humain aux nouvelles variantes cognitives et d'en assurer une différenciation par rapport aux concurrents.

La réussite d'une démarche knowledge management dans la consolidation d'avantage concurrentiel à partir de la ressource humaine, est tributaire d'une veille informationnelle que l'entreprise doit mener afin d'actualiser les savoirs et savoir-faire de la ressource humaine, ce rôle ne peut se faire indépendamment des autres pratiques de gestion des ressources humaines.

6. Liste Bibliographique:

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* , 17 (1), pp. 99-120.
- Barquin, R. C. (2001). What is Knowledge Management? *Knowledge and Innovation* , 1 (2), pp. 127-143.

- Bassi, L., & McMurrer, D. (2007). Maximizing Your Return on People Measuring Management. *Harvard Business Review* , pp. 115-124.
- Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2010). *Knowledge Management Systems and Processes*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Berthon, B. (2003). Pour une approche globale du transfert de connaissance : Une illustration empirique à l'intra-organisationnel. *XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*. Paris Dauphine University.
- Brabet, J. (1993). *Repenser la GRH ?* Paris: Economica.
- Busch, P. (2008). Knowledge Management. (P. Busch, Éd.) *Tacit Knowledge in Organizational Learning* , pp. 17-33.
- Chilton, M. A., & Bloodgood, J. M. (2007). The Dimensions of Tacit & Explicit Knowledge : A Description and Measure. *Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Christensen, C. M. (2001). The past and future of competitive advantage. *MIT Sloan Management Review* , 42 (2), pp. 105-109.
- Crié, D. (2003). De l'extraction des connaissances au knowledge management. *Revue Française de Gestion* , 5 (146), pp. 59-79.
- Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review* , 39, pp. 43-57.
- Ermine, J.-L. (2003). *La gestion des connaissances*. Hermès science publications.
- Gottshalk, P. (2007). Knowledge Man-agement Systems: Value Shop Creation, Idea Group Inc. (IGI).
- Grisé, J., Asselin, J. Y., Bouliane, F., & Lévesque, A. (1997). Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable. *Document de travail* , 1-12. Université Laval, Québec, Canada.
- Grundstein, M. (2003). De la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise, les fondamentaux du knowledge management. *INT – Entreprises 3 jours pour faire le point sur le Knowledge Management*.
- Halawi, L. A., Aronson, J. E., & McCarthy, R. (2005). Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage. *The Electronic Journal of Knowledge Management* , 3 (2), pp. 75-86.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, MN: West.
- Jennex, M. E., & Olfman, L. (2006). A Model of Knowledge Management Success. *International Journal of Knowledge Management* , 2 (3), pp. 51-68.
- Martory, B., Delay, C., & Siguier, F. (2008). *Piloter les performances ressources humaines : La création de valeur par les ressources humaines*. France: Liaisons.
- Minbaeva, D. B. (2005). HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personnel Review* , 34 (1), pp. 125-144.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company : How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, BA and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long range planning* (33), pp. 5-34.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Pesic, M. A., Milic, V. J., & Stankovic, J. (2013). Applicatoin of VRIO framework for analyzing human resources' role in providing competitive advantage. *Tourism & Management Studies* , pp. 575-586.
- Porter, M. (1985). *L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. Paris: Dunod.

- Prax, J.-Y. (2007). *Le Manuel du Knowledge Management – mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer* Prax, J. Y. (2007). *Le Manuel du Knowledge Management – mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur (2e éd.)*. Paris: Dunod.
- Reix, R. (1995). Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise. *Revue française de Gestion* (105), pp. 17-28.
- Sanchez, R., & Heene, A. (1996). A Systems View of the Firm in Competence-Based Competition. (R. Sanchez, A. Heene, & H. Thomas, Éds.) *Dynamics of Competence-Based Competition* , pp. 39-62.
- Steffy, B. D., & Maurer, S. D. (1988). Conceptualizing and measuring the economic effectiveness of human resource activities. *Academy of Management Review* (13), pp. 271-286.
- Storey, J. (1995). *Human Resource Management: Still marching on or marching out?* (J. Storey, Éd.) London: Routledge.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective. *International Journal of Human Resource Management* , 5 (2), pp. 301-326.