



Performance des ressources humaines et avantage concurrentielle durable

أداء الموارد البشرية والميزة التنافسية
المستدامة

Pr : Boudjemil Ahmed □

boudjemilah@gmail.com

Center Universitaire de Tipaza

Dr: Zerroukhi Sabah □

sabah.zerroukhi@univ-msila.dz

Université de M'sila

Received date: 19/12/2019

Accepted paper: 30/12/2019

Résumé

Cet article examine l'impact de performances de ressources humaines employées d'une entreprise afin de constituer un avantage compétitif. De ce fait, nous essayons d'abord de clarifier la signification du concept qui est développé par plusieurs disciplines ensuite de saisir les différents enjeux de la mobilisation ses acteurs et leurs facteurs de la mobilisation en termes de satisfaction et d'engagement de contribution des compétences dans l'environnement professionnel. D'une part de détecter l'ensemble des outils qui impliquent les ressources humaines mise en œuvre leurs compétences afin d'acquérir des nouvelles performances de la vie professionnelle, et d'autre part pour mettre en valeur l'impact de la compétitivité en tere de performance

Mots-clés: ressources humaines, performance, compétences, compétitivité.

Jel Classification Codes: M5, M15.

Corresponding author: Zerroukhi Sabah, e-mail: sabah.zerroukhi@univ-msila.dz.

المخلص

يعالج هذا المقال أثر أداء الموارد البشرية المستخدمة في المؤسسة لاكتساب ميزة تنافسي، وكنتيجة لذلك، نحاول أولاً الامام بمفهوم المصطلح الذي تطور مفهومه من طرف عدة مذاهب والتحديات المختلفة لحشد الجهات الفاعلة وعوامل التعبئة الخاصة به من حيث الرضا والالتزام بمساهمة الكفاءات في البيئة المهنية من ناحية، ثم الكشف عن جميع الأدوات التي تنطوي على الموارد البشرية، وتطبيق مهاراتهم للحصول على فروق جديدة للأداء في الحياة المهنية، وتسليط الضوء على تأثير التنافسية على الأداء من ناحية أخرى.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الأداء، الكفاءات، التنافسية.

تصنيف *Jel*: M15, M5.

Introduction

Le cadre actuel de la gestion est celui de la recherche d'une compétitivité permanente qui assure à l'entreprise une position concurrentielle forte et soutenable, tant par les prix que

par d'autres paramètres. Et pour être compétitive, toute entreprise doit être performante, c'est -à -dire meilleur que ses concurrents tant dans sa stratégie que dans son organisation.

Qu'est que la performance en gestion ?

En gestion, le terme de performance est défini comme l'association de l'efficacité et de l'efficience.

L'efficacité consiste à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis, et l'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyes, des capacités en relation avec les résultats.

Deux lectures sont possibles de cet ensemble de l'action de la performance : au sens strict, la performance est l'effet, le résultat de l'action ; c'est l'efficacité, et au sens large, on peut considérer, dans une approche systémique, qu'un résultat n'est rien en soi mais qu'il est indissociable de ses moyens (buts, activités, feed-back), c'est l'efficience. La performance est, alors, l'ensemble des étapes logiques élémentaires de l'action, de l'intention au résultat effectif.

La performance oblige donc à une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion.

En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels. Elle peut être envisagé sous deux angles principaux : au niveau individuel et au niveau organisationnel.

1. la performance au niveau individuel

C'est bien à l'intérieur de l'entreprise, dans les conditions concrètes de mise en œuvre des ressources productives, que la performance se forge. C'est là, en pénétrant dans l'entreprise, dans les bureaux d'études, dans l'atelier, dans le bureau du directeur général, que l'on peut cerner les déterminants critiques de la performance.

Aborder la question de la performance dans l'entreprise revient dans cette logique à mettre en avant les deux dimensions de la performance : dimension individuelle et dimension organisationnelle.

En effet, la gestion des ressources humaines offre un meilleur cadre de réflexion sur la performance des individus au travail. Si l'on considère la performance individuelle comme l'action réussie, alors on centre l'analyse de la performance sur l'analyse de ses trois composantes fondamentales : les compétences, les motivations et le contexte organisationnel du travail. La dynamique de ces trois facteurs qui permet d'expliquer la performance au niveau individuel.

La performance individuelle est donc une notion pluridimensionnelle qui se situe au carrefour de ces trois facteurs : un salarié motivé et dans un contexte de travail adapté doit être compétent pour qu'il soit performant. De même, un salarié compétent et s'il n'est pas motivé ne peut être trop performant.

Enfin, un salarié motivé et compétent a besoin qu'on lui donne les moyens adéquats pour agir et partant pour devenir plus performant.

Selon H.Penan, trois champs d'analyse apparaissent dans la problématique de la performance (H.Penan, 1999) :

- ❖ le champ organisationnel dans lequel se gère l'environnement de travail ;
- ❖ le champ culturel dans lequel se gèrent les motivations ;
- ❖ le champ managérial dans lequel se gèrent les compétences.
- ❖ Mobiliser et déployer les ressources pour réussir

Seul un personnel compétent, c'est-à-dire formé constamment, sera capable de relever les défis de la compétitivité. Dans les entreprises dites de haute performance, la valeur ajoutée et supérieure est d'autant plus une affaire d'hommes que des équipements ou de ressources financières. La main d'œuvre, est donc, la principale force d'attaque de l'entreprise. Et comme le souligne Tom Peters dans son ouvrage « le chaos Management » ; pour réussir aujourd'hui, il faut appliquer la même règle au personnel.

La règle veut qu'en investissent à part égale ou plus encore dans l'amélioration des qualités techniques et managériales du personnel avec l'amélioration de la qualité relative (par rapport à la concurrence) des produits et services de l'entreprise. C'est la condition sine qua non à l'obtention d'un niveau global de compétences utiles pour être resté compétitive. Reste qu'en réalité (dans la pratique), beaucoup de chefs d'entreprises accordent plus d'importance à l'équipement au dépend de la force humaine.

En termes de formation du personnel, une question fondamentale se pose : que peut faire l'entreprise, aujourd'hui, pour améliorer (ou au moins préserver) l'ensemble de ses savoir-faire nécessaires par rapport à la concurrence. La réponse à cette question passe par une autre question clé : de quelles ressources avons-nous besoins pour atteindre un niveau de performance élevé ? Et comment pouvons-nous les développer (former ou sous-traiter) ?

Les compétences clés de l'entreprise : principale facteur de compétitivité

La notion de compétences clés a été élucidée et mis au point dans un article de C.K Prahalad et G.Hamel publié dans la Harvard Business Review. Ces auteurs expliquent comment plusieurs entreprises avaient réussis à développer et faire changer les règles du

jeu à leurs avantages grâce à leurs compétences premières. Ils par exemple des entreprises comme Sony pour la miniaturisation, l'innovation pour 3M, moteurs pour Honda et optique pour Cannon.

Selon Pierre Coré il, la notion de compétence clé doit reposer sur deux critères :

- ❖ elle doit être valorisé par le marché, c'est- à-dire se traduire par une offre plus pertinente, moins coûteuse et plus rapidement renouveler ;
- ❖ aussi, elle doit être source d'avantage vis- avis de la concurrence, c'est-à-dire être difficile, coûteuse et longue a imité.

A long terme, les compétences clés de l'entreprise déterminent son avantage concurrentiel et créent ses positions avantageuses sur le marché. Elles jouent un rôle déterminant dans la façon où l'entreprise satisfait mieux que ses concurrents les besoins des clients. Les compétences clés ou critiques de l'entreprise résultent d'une combinaison unique (propre à l'entreprise) de connaissances, méthodes, d'outils et qui reposent sur les ressources humaines de l'entreprise. Elles sont issues des connaissances et de l'expérience de l'entreprise, de ses structures organisationnelles et de ses procédures et moyens qu'elle a mis en œuvre.

En somme, la compétence de l'entreprise est définie comme un ensemble de connaissances (savoirs, savoir-faire et savoirs- être), de capacités managériales (c'est -à- dire capacité à résoudre un problème en situation de travail) et de capacité humaine.

En ce sens et selon H.Penan, la gestion des compétences renvoie à des séries de pratiques de gestion des ressources humaines qui consiste essentiellement à acquérir, développer et transférer les compétences dans l'entreprise dans le but d'accroître les performances des salariés.

J.P.Deschamps et P.Ranganath Nayak classifient les compétences techniques et managériales selon quatre niveaux (J. P. Deschamps et P.R. Nayak, 1997,P258-260) :

Le premier niveau de compétence regroupe les connaissances de base acquises lors des études ou de formation interne. Comme par

exemple : les études de conception de produit, les études de marchés, les techniques de gestion de trésorerie ou les méthodes statistique de contrôle de qualité.

Le deuxième niveau de compétences concerne le savoir-faire et savoir-pourquoi, c'est-à-dire les capacités d'application pratique des connaissances à la résolution des problèmes. Il s'agit ici d'une combinaison de talent (l'art de résoudre les problèmes), d'expérience accumulée durant les années de travail, qui force de le constater ne s'acquiert pas dans les écoles ou les universités, mais elle est propre

à chaque métier et se développe par une formation pratique, par l'éducation interne et les conseils des anciens.

A noter enfin, que cette capacité d'application pratique des connaissances et de résolution des problèmes varie selon les personnes, en fonction de leur ancienneté, de leur expérience professionnelle et de la qualité de l'encadrement dont elles ont bénéficié.

Le troisième niveau de compétence touche la gestion des processus, c'est-à-dire la capacité de réaliser les choses avec un personnel provenant de plusieurs domaines fonctionnels. Ainsi, la formation de bonnes équipes de travail met en jeu les talents de leadership et de l'organisation du travail.

Enfin, le quatrième niveau de compétence est celui de la vision stratégique, à savoir la capacité des managers de l'entreprise à évaluer et à faire des choix entre plusieurs options stratégiques pour réaliser les objectifs de l'entreprise.

Flexibilité des ressources humaines

Faut-il privilégier la qualité et la flexibilité des ressources humaines à la quantité ? Cette question demeure problématique dans la mesure où l'importance des effectifs peut être déterminée à partir de l'importance du secteur d'activité dans lequel l'entreprise se trouve confrontée à la concurrence.

Facteur aggravant davantage, lorsque la technologie, par sa capacité à répondre à des besoins futurs imprévus, serait considérer une source d'avantage concurrentiel. Chose est sûre, que toute

politique de recrutement est dictée par les besoins de l'entreprise en matière de compétences.

Car s'il faut recruter d'autres personnels, on se demande à quel niveau de compétence ? On s'aperçoit que la question dépasse la dimension numérique et que la qualité des ressources humaines est du premier ordre.

Selon J.P.Deschamps et P.Ranganath Nayak, la qualité des ressources humaines présente deux dimensions : tout d'abord, il faut que l'effectif de l'entreprise concorde avec les besoins du moment considéré (nos ingénieurs et hommes de marketing sont-ils au niveau de la concurrence ?), Ensuite, il faut que cette main d'œuvres (recherchée) aura la capacité à des besoins futurs imprévus (J. P. Deschamps et P.R. Nayak, 1997 ,P262).

En effet, avec l'accélération continue des nouvelles technologies et les solutions sur mesure qu'elle induit et avec l'intensification de la concurrence à l'échelle mondiale, la question de la flexibilité des ressources humaines prend une autre tournure. On raisonne de moins en moins en termes d'économies d'échelle (qu'il s'agisse d'installation ou d'hommes. Les impératifs de la compétitivité ne permettent pas l'échec, de même que l'exigence délibérer des clients et le raccourcissement des vies des produits impose à l'entreprise une nouvelle vision en matière de gestion des qualifications personnelles.

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises cherchent à recruter des « techno généralistes », c'est-à-dire des hommes disposant d'une grande expérience dans un domaine (par exemple une branche de l'ingénierie) complétée par des passages successifs dans les fonctions techniques, financières ou commerciales. Ceci ne fait que renforcer la prise de conscience de l'importance de la flexibilité des ressources humaines en tant qu'avantage concurrentiel au profit de l'entreprise.

La flexibilité de la force de travail revêt alors un caractère de grande importance pour deux raisons fondamentales : la possibilité pour les opérateurs de passer d'un poste de travail à un autre au lieu de rester oisifs lorsqu'ils finiront leurs tâches (l'efficacité du travail se

trouve ainsi améliorer davantage) d'une part, et la polyvalence des opérateurs qui permet une meilleure intégration dans un environnement de travail en équipe (l'enthousiasme pour le travail et l'accomplissement des tâches se trouveront, eux aussi, améliorer), d'autre part.

Ainsi, il en résulte beaucoup d'avantages que l'entreprise peut en bénéficier. Parce qu'il comprend bien comment effectuer les différentes tâches, l'opérateur flexible connaîtra de mieux en mieux les problèmes auxquels son équipe est confrontée, et il connaîtra suffisamment bien le langage qu'elle parle pour pouvoir communiquer facilement et efficacement. En fin de compte, c'est bel et bien l'expérience des opérateurs qui se diversifier et deviendra riche.

Développer les bonnes attitudes et les bons comportements

Un salarié compétent, s'il n'est pas motivé, ne sera pas longtemps performant. De même, la mobilisation des ressources humaines ne se limite pas à la mise en place d'une bonne base de compétences. Ceci implique susciter les bonnes attitudes et les bons comportements -au sein du personnel- qui permettront à l'entreprise d'être et de demeurer compétitive.

Tout d'abord, il faut admettre que les attitudes et les comportements varient d'une entreprise à une autre selon un large éventail de culture. Dans ce domaine, les Japonais sont devenus les champions du monde en matière de développement des bonnes attitudes et des comportements chez leurs employés.

Par leur souci de promouvoir la créativité individuelle et collective afin d'améliorer la qualité de leurs produits, ils (les Japonais) sont arrivés à offrir des générations de produits innovateurs sur des marchés internationaux.

Cependant, rendre les employés responsables de la bonne qualité des produits exige l'élévation de la participation du personnel dans l'accomplissement des différentes tâches. Ceci, passe, à son tour, par des opérations de déspecialisation et d'abolition des barrières entre les différentes fonctions de l'entreprise. Comme ça, les ouvriers seront encouragés à maîtriser des dizaines d'opérations différentes.

Sur ce point, Tom Peters cite l'exemple d'un ouvrier - qui avait travaillé pour l'entreprise Général Motors, ensuite à changer d'entreprise - exprimant son sentiment de libération : «Pendant six ans je n'ai fait que fabriquer des cendriers, et maintenant j'ai le choix entre dix-neuf opérations que j'ai apprises ». Cet exemple montre bel et bien l'enthousiasme et la motivation créée chez cet employé après l'enrichissement de son travail.

Pour inciter les employés à participer, il faut les encourager à s'impliquer et prendre les initiatives aussi naturellement possible. Et il ne faut pas se douter de leur capacité à apporter des solutions à des problèmes aussi complexes soient-ils. Même un ouvrier ordinaire est capable de soulever les défis de la compétition, il suffit seulement de lui demander et de lui apporter le soutien nécessaire.

C'est incroyable ce que le personnel est capable de faire quand on lui donne les moyens. Il suffit de se libérer de ses préjugés et de descendre de sa tour d'ivoire.

Aujourd'hui, l'entreprise doit plus que ne jamais s'appuyer sur son personnel en tirant meilleur parti de ses potentialités.

La clé de réussite est d'impliquer tout le monde dans tous. Mais comment l'entreprise arrive-t-elle à un niveau de mobilisation du personnel élevé et qui donnera à son tour à l'entreprise tous les avantages de la compétition.

Une entreprise qui tiendra pour objectif la mobilisation et l'engagement du personnel, doit veiller à développer chez son personnel les quatre attitudes tels qu'ils sont inscrits et développés par J.P.Deschamps et P.Ranganath Nayak, à savoir : 1/ une obsession du client, 2/ une forte envie d'apprendre, 3/ une passion pour la victoire et 4/ une préférence marquée pour le travail d'équipe.

❖ **une obsession du client**

Les entreprises qui réussissent et résistent à la concurrence sont celles qui fondent leur stratégie sur la volonté d'offrir à leurs clients une valeur exceptionnellement élevée. Ces entreprises mettent de plus en plus l'accent sur la nécessité d'une orientation client basée sur une qualité sans cesse accrue de produits et services offertes au

marché. Le marketing se trouve ainsi impliquer davantage dans cette bataille de satisfaction. Son rôle consiste à déterminer les besoins des marchés visés et de produire les satisfactions désirées par la clientèle de façon rentable et plus efficace que la concurrence.

Il est clair qu'un client satisfait est à la base du développement d'un marché. S'il est satisfait, il réachète, diffuse de l'information favorable sur l'entreprise, sera moins attiré par la concurrence et élargit ses achats sur d'autres produits de l'entreprise. À l'inverse, un client insatisfait n'hésite pas à parler de son désarroi et de sa déception. C'est l'évidence elle-même : le client veut en avoir pour son argent.

Ce dernier est apte à payer un surplus de prix s'il juge que la qualité du produit ou service offert maximise ses satisfactions. De là, croît la valeur du produit de l'entreprise aux yeux de sa clientèle. L'obsession du client se veut plus qu'une opération de vente d'un produit quel qu'il soit ; il s'agit de construire une relation fructueuse et durable avec les clients. C'est toute l'ingénierie du marketing qu'est appelée à créer une clientèle, écrit Peter Drucker sur l'objectif de toute entreprise.

❖ **une forte envie d'apprendre**

Un jour en demanda à Pavlov quel conseil donneriez-vous aux étudiants ? Il répondit en deux mots : Apprendre avec passion et graduellement. On comprend que pour apprendre et progresser, il faut développer une forte envie pour apprendre et de surcroît chercher le pourquoi des choses.

Cela permet de stimuler l'amélioration continue et l'apprentissage organisationnel. La connaissance théorique est une chose et la connaissance pratique en est une autre : un enfant sachant faire du vélo ne peut expliquer pourquoi le vélo tient debout quand il roule. La connaissance s'acquiert.

❖ **une passion pour la victoire**

L'envie pour apprendre ne peut que buter sur une passion pour la victoire. Cette dernière est l'une des mobiles fondamentaux qui animent l'esprit d'entreprendre à savoirs : un rêve et une volonté de fonder un royaume privé, la volonté de vaincre et une joie de créer une

forme économique nouvelle, écrit Schumpeter. Ce sentiment de vaincre et d'être meilleure que la concurrence ne peut qu'expliquer l'état d'une combativité sans relâche entre les entreprises rivales. Cette combativité –qui se renforce de plus en plus à l'intérieur d'un secteur d'activité donnée- exprime à la fois férocité et persistance des rivalités qui opposent les concurrents entre eux. Cela implique également de développer cet état d'esprit de victoire chez les employés afin de prendre la concurrence économique au sérieux.

❖ **une préférence marquée pour le travail d'équipe**

Un employé de l'équipe Mustang déclare que l'engagement appelle l'engagement, et le fait de travailler à plein temps dans une équipe stimule la volonté de réussir ».

Le travail en équipe est la clé de réussite de l'entreprise d'aujourd'hui. La création de valeur peut être considérablement accrue si l'entreprise arrive à créer une bonne combinaison de talents et de compétences en provenance de différents niveaux fonctionnels et en faire une équipe liée par un objectif commun.

Sur ce point, Tom Peters note que « la stratégie gagnante consiste à créer des équipes autonomes constituées de personnes impliquées, capables de s'adapter aux compétences multiples et qui se recyclent en permanence ». L'engagement du personnel est un préalable fondamental.

2.Cultiver, développer et conserver les ressources humaines

Les problèmes de productivité et de qualité auxquels sont confrontées les entreprises proviennent de leur incapacité à faire participer le personnel et à l'impliquer dans les efforts d'amélioration.

Dans ce sens, et selon une enquête de Réponse analysis auprès de 1561 employés, dans une grande variété d'entreprises et d'organisation, à la question suivante : « qu'est-ce qui encourage ou n'encourage pas les efforts volontaires », les réponses ont été les suivantes :

❖ **Encourage les efforts**

- 52% avoir la responsabilité de son travail
- 32% être encourager à proposer d'autres manières de le faire

- 42% le sentiment de la valeur (l'utilité) de son travail et être reconnu pour sa

Contribution.

❖ **Décourage les efforts**

- 29% pas de reconnaissance de travail

- 29% manque de confiance des supérieurs ou mauvais managements.

Le principal problème en matière de développement de ressources humaines est comment créer chez le salarié le sentiment de responsabilité quant au devenir de l'entreprise. Cet employé, pour qu'il se sente responsable de la réussite de son entreprise, il faut qu'on lui offre la possibilité de recevoir une part de cette réussite. C'est le point de départ d'une stratégie de fidélisation du personnel.

Les études psychologiques et sociologiques ont démontré l'effet de corrélation qui existe entre une variation salariale et le rendement physique des employés. Il est évident qu'un salaire exceptionnel engendre des performances exceptionnelles, et en tout état de cause, l'inverse est vrai.

A ce sujet, une étude sur les attitudes des employés américains sponsorisées par American Express à la question : « qu'est-ce qui vous incite à améliorer vos performances ? », révèle les données suivantes : 35% des employés ont répondu l'argent, 14% l'intérêt du travail et 10% de meilleurs avantages sociaux. De l'autre côté de l'Amérique, en Europe (France, Allemagne, Italie, Espagne, Grande-Bretagne) et d'après une enquête de la SOFRESE réalisée pour L'ANDCP en 1996, la hiérarchisation des attentes vis-à-vis de l'entreprise a donné les résultats suivants : salaire (79%), ambiance(63%) ,sécurité d'emploi (49%), reconnaissance (49%) et intérêt du travail (43%). Ces données prouvent que le système de rémunération est d'une importance capitale et reste le principal facteur de motivation et le véritable communicateur des valeurs de l'entreprise.

Cependant, une stratégie de fidélisation du personnel ne repose pas exclusivement sur des incitations financières(en termes de salaires ou sous formes de primes).Le salaire en tant que tel ne peut constituer

le seul facteur de motivation et d'amélioration des performances individuelles, bien qu'il a un pouvoir de multiplicateur en tant que signe de reconnaissance de l'accomplissement.

D'autres facteurs d'une importance non négligeable déterminent la motivation et les performances des employés tels que : le contenu du travail, l'autonomie, la variété, l'intérêt de la tâche et la reconnaissance. Un bon programme de développement des ressources humaines comprend entre autres : des incitations financières ; l'amélioration des installations et des équipements de travail ; une reconnaissance sous forme de prix, titres ou promotions ; ou encore une amélioration des conditions de travail par le biais d'un meilleur travail d'équipe, d'une meilleure supervision ou de tâches intellectuellement stimulantes.

Facteur aggravant, la sécurité d'emploi si elle est compromise. Voilà ce qui affecte l'état d'esprit du personnel. Ce dernier, en échange d'une forte amélioration de ses performances et de son implication dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, exige qu'on lui garantisse l'emploi. L'état d'esprit de l'employé repose sur la garantie de l'emploi qui lui assuré. En échange, ce dernier est prêt à améliorer quantité et en qualité sa productivité au profit de l'entreprise. Car, comme le souligne Tom Peters seule une garantie de l'emploi, sous une forme ou une autre, permet aux entreprises d'obtenir que les employés, d'une part, prennent sans cesse des risques (en apportant des améliorations et en diversifiant leurs compétences) et, d'autre part, soient suffisamment flexibles pour faire face aux changements.

La question de l'employabilité dépend aussi du choix de l'entreprise en matière de politique de développement des compétences humaines. Dans la mesure où l'entreprise doit choisir entre conserver et sous-traiter ses ressources, le personnel des attitudes déférentes, Choisir entre développer et sous-traiter ses ressources humaines (P. Cappelli, A. Crocker Hefter, 1999).

Après avoir évalué la nature, l'importance et la qualité des ressources humaines nécessaires, l'entreprise devrait déterminer

quelles compétences être développés en interne et quelles autres peuvent être apportés de l'extérieur. C'est le même cas d'arbitrage qui se pose dans le domaine de la production : faire ou faire faire (acheter).

En effet, de telles décisions ont une incidence énorme, pour le meilleur comme pour le pire, sur le rendement des employés, ainsi que sur la qualité, le prix et l'attrait commercial (image) des produits de l'entreprise. De même, qu'elles influencent la capacité future de l'entreprise à être compétitive et déterminent sa valeur ajoutée.

Le choix entre développer et sous-traiter reflète la diversité des politiques de gestion des ressources humaines pratiqués par les entreprises. Ces politiques varient d'une entreprise à une autre. On trouve une catégorie d'entreprises qui en cherchant à encourager l'émergence des talents en interne, développent plus fréquemment leurs compétences autour du collectif et des équipes.

Ce type d'entreprise, en favorisant l'effort collectif, éprouve le besoin de compétences spécifiques et propres aux caractéristiques du produit, comme par exemple, si le produit développer par l'entreprise est totalement innovateur ou si l'entreprise souhaite conserver le contrôle intégral de son produit pour défendre sa position concurrentielle dominante. Dans ce cas de figure, le choix en matière de compétence est limité et l'entreprise sera obligée de développer elle-même ses compétences.

Les programmes de formations des employés en interne permettent d'acquérir et de transmettre une culture forte en vue d'améliorer les performances des employés. Quant aux entreprises qui font appel à l'extérieur pour leur besoin en matière de compétences et qualifications utiles, elles mettent en avant l'individualisme et l'effort personnel. Ce type d'entreprise considère l'opération de développement des compétences en interne comme longue et moins rentable à cause des occasions du marché qui risquent de disparaître avant que l'investissement nécessaire au développement des compétences en interne ne soit amorti.

Et pour faire preuve d'une plus grande flexibilité, sur le plan productif ou sur le plan de la gestion des ressources humaines, conjuguée à une incertitude de l'environnement économique et technologique, ces entreprises recourent au recrutement des compétences à l'extérieure.

En effet, les conséquences des deux politiques de gestion de ressources humaines en matière d'employabilité sont grandes et affectent directement la productivité du travail. La sous-traitance des ressources humaines développe chez ces derniers le sentiment d'insécurité d'emplois et discrédit l'importance que la direction attache au personnel et à ses compétences. Du côté de la direction générale de l'entreprise, le recours à cette forme de gestion des ressources humaines est justifié par les enjeux de la compétitivité et le remue-ménage du personnel que les changements technologiques et les modifications dans les procédés de travail qui en résultent est inévitable. Faute de quoi, la flexibilité de l'entreprise sera compromise. C'est un vrai paradoxe auquel l'entreprise est confrontée : peut-on allier flexibilité et changement avec stabilité et garantie d'emplois ?

Pourquoi sous-traiter les ressources ?

D'après J.P.Deschamps et P.Ranganath Nayak, la décision de développer ou de sous-traiter ne devrait pas être considérée comme un événement isolé mais comme une partie intégrante d'un processus d'évaluation stratégique continue de l'évolution probable des différentes technologies dans le temps, en terme de performance et d'avantages concurrentiels (possibilités de différenciation) qui en résultent (J. P. Deschamps et P.R. Nayak, 1997).

En effet, le développement des nouvelles technologies de production et les pressions concurrentiels qu'il entraîne ont conduits les entreprises à s'intéresser au phénomène de la flexibilité et aux conséquences qu'il entraîne en matière de gestion des ressources humaines (recyclage, formation, redéploiement, contrat de travail à durée déterminée, sous-traitance...).

L'approvisionnement de l'entreprise en ressources humaines nécessaires, en s'adressant aux fournisseurs extérieurs, est déterminé par la position de l'entreprise dans un domaine technologique. Si elle est faible dans un domaine technologique donnée, il serait plus logique de sa part de sous-traiter.

Par contre, si elle occupe une position dominante et forte, elle recoure de moins en moins à la sous-traitance de ces ressources. Ainsi, pour évaluer l'incidence de la technologie sur les positions concurrentielles de l'entreprise, et de fait sur son système de gestion des ressources humaines, il faut, primo, voir l'importance que revêt une technologie donnée en matière d'avantage concurrentiel, secondo, évaluer la maturité de la technologie en question dans les industries pour lesquelles elle est pertinente, et tertio, mesurer le degré de maîtrise de cette technologie par l'entreprise par rapport à ses concurrents. Ce sont là les trois paramètres fondamentaux à prendre en analyse lorsque l'entreprise est confrontée au choix de développer ou de sous-traiter ces ressources.

Toutefois, il faut souligner que parfois dans des situations bien spécifiques l'entreprise n'a qu'un seul choix à faire : passer systématiquement à la sous-traitance. Comme il existe d'autres situations dans lesquelles l'entreprise peut développer ou devrait développer elle-même sa propre technologie et compter sur son personnel.

En somme, on peut identifier six cas pour lesquelles il est toute a fait logique de s'adresser à l'extérieur, selon J.P.Deschamps et P.Ranganath Nayak :

- ❖ la technologie n'a pas beaucoup d'incidence sur l'avantage concurrentiel de l'entreprise, soit parce qu'elle concerne un élément de concurrence relativement moins important pour le secteur d'activité, soit parce qu'elle n'ouvre aucune possibilité appréciable de différenciation par rapport à la concurrence.
- ❖ un fournisseur possède la technologie exclusive dont l'entreprise a besoin, et dans ce cas l'entreprise n'a pas de choix que de recourir à la sous-traitance.

- ❖ la technologie du fournisseur est meilleure ou moins chère et assez facile à intégrer.
- ❖ la stratégie de l'entreprise repose sur l'excellence dans la sophistication dans la conception, la commercialisation, plus que sur le développement et la fabrication. C'est le cas des entreprises déconnection de vêtements ou les entreprises du secteur de l'informatique.
- ❖ le processus du développement de la technologie considérée exige une compétence spéciale, exemple : l'industrie de l'automobile ;
- ❖ le processus du développement de la technologie exige une capacité importante démesurée par rapport aux enjeux, exemple : Le secteur des télécommunications pour des projets de grande envergure.

La décision de la sous-traitance est, dans certaines situations, indispensable si elle répond à une croissance de la demande. Cette recherche de flexibilité s'est traduite d'abord par l'externalisation croissante de l'emploi et ensuite par le recours au travail à temps partiel.

Ainsi, la gestion de l'emplois devenue plus flexible soit par une évolution de règles de gestion des marchés internes du travail, soit par un recours accru à des emplois secondaires ou externaliser (contrat à durée déterminée, contrat temporaire, sous-traitance).

2. Les moyens de la sécurité d'emploi

Selon Tom Peters, la sécurité d'emploi doit être envisagée sous trois optiques fondamentales (Tom Peters, 1992) :

2.1. Offrir la sécurité d'emploi en échange de la flexibilité et de la détermination de tout le personnel apprendre des risques. Dans ce domaine, trois tactiques sont possibles pour l'entreprise qui pratique la sécurité d'emploi :

- ❖ Le sous-emploi est un large recours au personnel temporaire et à la sous-traitance.

Ainsi, chez pas mal d'entreprise la sécurité d'emploi se pratique volontairement par le biais d'un sous-effectif en personnel

permanent. Ces entreprises maintiennent leurs effectifs permanents nécessaires à un niveau de la demande inférieur à la normale (85% à 90%), et le niveau de la demande restant (10% à 15%) sera comblé par le recours au personnel temporaire, aux sous-traitants et aux heures supplémentaires.

- ❖ Le redéploiement et le recyclage : le recyclage et la reconversion sont parmi les principaux moyens utilisés par de grandes entreprises (largement pratiqués au Japon et aux Etats-Unis d'Amérique) pour s'adapter aux mutations technologiques, d'une part, et alléger ou contourner les contraintes limitant la variabilité (en quantité) de la force de travail, d'autre part. Ces deux techniques facilitent les ajustements de la force de travail sans recourir aux pratiques de licenciement qui causent le désarroi du personnel restant.

Cette tactique consiste à redéployer les employés, en période de crise, dans d'autres postes de travail, exemple dans la vente. Et afin d'encourager les ouvriers à suivre des cours de recyclage pour les nouveaux postes de travail, l'entreprise conserve l'intégralité de leurs salaires.

- ❖ Le partage du travail et la réduction du temps de travail dans des moments difficiles : les entreprises recourent à la réduction du temps de travail et au partage du travail afin de garantir la stabilité de l'emploi. Et l'exemple le plus fréquent de cette technique est celui de la limitation des jours de travail de la semaine.

2.2. Considérer le personnel comme un placement « à long terme qui justifie des investissements constants (exemple : recyclage et formation). De tels investissements améliorent les capacités productives et permettent d'augmenter les gains liés à l'activité future.

2.3. passer d'une conception axée sur la réduction des coûts (et considérant la main-d'œuvre comme un facteur de production) à une stratégie d'accroissement du chiffre d'affaires.

Reste enfin, de souligner que la sécurité d'emploi est conditionnée par un ensemble de paramètres qui déterminent ceux qui bénéficient de cette garantie. Il est logique que la sécurité d'emploi est

variable selon les catégories de personnel ; les cadres au dépend des ouvriers, le permanent passe en priorité sur le personnel temporaire et enfin le plus ancien sur le nouveaux. De même que la Sécurité est limitée dans le temps (pas nécessairement durant toute la vie active de l'employé) et elle est subordonner à l'acceptation de certains conditions (telles que les heures supplémentaire obligatoires, le déplacement de l'employé et changement du poste du travail et du salaire).

La formation du personnel : une nécessité accrue

La nécessité d'accroître la participation du personnel engendre un besoin croissant en formation permanente. Et afin d'améliorer les qualifications et les compétences du personnel, l'entreprise est amener à repenser entièrement sa politique de formation et de développement des compétences. En ce sens, la formation est de mieux en mieux reconnue comme un outil de la compétitivité des entreprises dans la mesure où elle (la formation) à une entreprise de gagner et d'être efficace en matière de technologie.

3. La formation ; vecteur de la stratégie d'entreprise

Compte tenu de la vitesse d'évolution des technologies, des exigences du client et de la nécessité d'impliquer tout le personnel dans les progrès d'améliorations de l'offre de l'entreprise, la formation a pris une importance stratégique pour les entreprises. Elle est aujourd'hui un des grands vecteurs de la stratégie de l'entreprise. Elle est aussi un facteur important de l'évolution de la culture interne en vue de s'adapter aux nouvelles donnees économiques, technologiques et sociales. Le ralentissement de l'activité économique et le renforcement de la concurrence internationale contraignent les entreprises à assurer leur compétitivité par des programmes de formations adaptés et renforcés.

Le nouvel état économique et technologique grandit le besoin de personnes bien formées dans toutes les entreprises. Et de façon plus pressante dans les secteurs de haute compétitivité au temps où la sous-traitance devenue la devise courante de grandes entreprises. La formation doit confirmer son rôle stratégique dans les politiques

Performance des ressources... *Revue des Recherches Economique et financière*
concurrentielles. Elle n'est plus alors du temps perdu mais du temps investi dans la mesure où la plupart des adaptations auxquelles les entreprises doivent se plier exigent manifestement le recours à la formation. Et comme le souligne Jean Brilman ; la formation doit être perçue comme un portefeuille à valoriser au niveau de l'entreprise et une priorité du premier ordre à l'échelle nationale.

Sur le plan de l'entreprise, le besoin d'un personnel qualifié et compétent est induit par l'essor des nouvelles technologies d'une part, et par l'avènement de l'économie de marché qui a donné ses lettres de noblesse à la science du marketing et les méthodes de commercialisations. C'est ce double dynamique, technologique et concurrentielle, qui a donné à la formation son importance stratégique.

4. Politique d'entreprise et rôle de la formation

La formation est devenue un élément très important de la stratégie de l'entreprise puisque les technologies sont en évolutions rapides sans précédent et la maîtrise technologique est indispensable pour arriver à servir convenablement et à fidéliser les clients. Les entreprises performantes ont su à leurs dépens le rôle stratégique que peut jouer l'effort de la formation dans l'amélioration de la valeur de leurs produits (Jean Brilman, 1998).

Sur ce sujet, Elie Cohen identifie deux rôles majeurs que la formation peut jouer : d'une part, il apparaît clairement que la formation joue un rôle adaptatif particulièrement efficace et favorise ainsi la flexibilité des organisations dans un environnement turbulent, et d'autre part, la formation peut jouer un rôle offensif dans la mesure où elle correspond à un « investissement en compétences » permettant l'acquisition d'actifs immatériels et constituant la source possible (Elie Cohen, no date).

5. D'avantages concurrentiels pour l'entreprise.

5.1. Le rôle adaptatif de la formation

Le rôle adaptatif de la formation répond à l'impératif d'accroître la participation du personnel tout en améliorant et en développant chez lui compétences utiles à la compétition économique et technologique. Le choix imposé par le jeu de la compétitivité à

l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines (développer ou sous-traiter) affecte, positivement ou négativement, le moral et l'état d'esprit du personnel (Philippe Lorino,1991).

la formation, à travers son rôle adaptatif, est considéré comme le meilleur moyen d'assurer la conversion des salariés touchés par l'instabilité de leurs postes de travaux suite à la remise en question d'activités traditionnelles qui sont menacés par l'évolution des marchés et des technologies. Les opérations de redéploiements, que la plupart des entreprises en recourent pendant des périodes de crises, constituent l'apanage de ceux qui garantissent la sécurité d'emplois à leurs employés.

Ainsi, du fait de l'automatisation et des mutations technologiques, la formation et la reconversion du personnel » contribuent à faire passer les transformations structurelles ou conjoncturelles subies ».Elles participent à un « traitement social du chômage »pour les salariés menacés de perdre leurs emplois en leur apportant des compétences supplémentaires susceptibles de faciliter leur réinsertion professionnelle éventuelle ou leur adaptation aux évolutions technologiques et organisationnelles introduites par l'entreprise.

5.2. le rôle stratégique de la formation

Le développement de compétences clés et distinctives qui assurent le développement durable à l'entreprise exige un rôle de plus en plus actif de la formation. Aujourd'hui, de grandes entreprises activant dans des secteurs de pointe accordent toute l'importance stratégique et tactique à des opérations d'investissement en formation. Ces entreprises utilisent la formation pour communiquer l'orientation stratégique de la gestion des ressources humaines (M.Lebas,1995).

Ainsi, l'amélioration de la qualité, du service et de la capacité de réponse constituent les nouveaux champs d'intervention de la formation.

Ce nouveau rôle actif et stratégique de la formation reformule autrement les compétences et les qualifications utiles de l'entreprise à la lumière du nouveau contexte économique et technologique. Avec la

vitesse des changements et la rapidité avec laquelle les compétences deviennent obsolètes, l'affirmation des avantages concurrentiels nécessite que la formation doive dépasser le cadre purement technique et professionnel (destinés aux cadres techniques).

Il y a aujourd'hui un besoin pressant de vulgarisation économique pour tout le personnel. Ce besoin exige le changement de la nature de la formation(formation humaine, formation au rôle hiérarchique, formation à la créativité, formation aux démarches participatives et formation à la fidélisation des clients) .Aux domaines nombreux de la formation traditionnelle (technique et professionnelle) s'ajoute d'autres domaines qui ne feront que renforcer l'aspect stratégique de la formation : la vulgarisation économique, la communication interpersonnel, la formation au rôle du chef hiérarchique, la formation la stratégie de l'entreprise, la formation à la recherche de la qualité totale et la formation a l'optimisation de ressources humaines.

Aujourd'hui la formation est l'arme secrète des grandes entreprises. Et il n'est pas surprenant si une entreprise comme IBM suit chaque promotion par une formation, ou si autre entreprise comme MOTOROLA, pour maintenir sa compétitivité sur des marchés de haute technologie, consacre plus de 25% de sa masse salariale à la formation, de plus qu'elle assure une formation intensive à ses fournisseurs y compris les Japonais.

Ce type d'entreprise, soucieuses de mieux armer son personnel afin d'affronter les défis induits par les mutations technologiques et les niveaux de qualités supérieures exigés par les clients, associent les universités à leurs programmes de formation. Ces derniers donnent des variétés de cours sur l'assurance qualité, la planification stratégique et la gestion de la technologie aux personnels de l'entreprise. Chez WALTE DISNEY, par exemple, tout le monde est concerné par la formation, y compris les gardiens de parking et les vendeurs de tickets. De même que FEDERAL EXPRESS assure à son personnel une formation de haut niveau sur la façon de se comporter avec les clients difficiles.

On peut donc aisément imaginer ce que ce type de formation transmet comme message aux personnels. Il est impératif que chaque employé doive chercher sans cesse à se perfectionner. Le renforcement et le perfectionnement des savoir-faire est le principal levier de la compétitivité.

Bibliographie

1. M.Lebas, revue française de comptabilité, août 1995, repris par S.Separi : Le contrôle de gestion aujourd'hui, édition l'organisation, paris, 1999.
2. Philippe Lorino : l'économiste et le manager, édition ENAG, Alger, 1991
3. H.Penan : performances in Encyclopédie de gestion, édition Dalloz, Paris, 1999
4. Tom Peters : le chaos Management, édition interedition, Paris, 1992, Pierre Coreill.
5. Jean- Phillippe Deschamps et P.Ranganath Nayak : les maîtres de l'innovation totale, éditions d'organisation, 1997.
6. Peter Capelli et Anne Crocker Hefter : la clé de l'avantage compétitif in l'art de management, , édition village mondiale, Paris, 1999.
7. Bernard de Montmorillon : gestion de l'emploi dans l'organisation productive, in Encyclopédie de gestion.
8. Jean Brilman : les meilleures pratiques du management au coeur de la performance, édition d'organisation, Paris, 1998.
9. Yannik Bonnet : les hommes acteurs dans la stratégie de l'entreprise, édition liaison, Paris, 1993. (Yannik Bonnet, 1993)
10. Elie Cohen : gestion de la formation in Encyclopédie de gestion.