

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

THESE DE DOCTORAT

En

Sciences de Gestion

Spécialité : Management et marketing des entreprises

Intitulée

**La valorisation des ressources humaines comme facteur
stratégique de création d'avantage concurrentiel : Cas
d'entreprises algériennes.**

Présentée par

OUSIDHOUM Souhila

Sous la direction de

P^r AMOKRANE Abdellaziz

Jury composé de :

Mme. MATMAR Dalila, Professeur, UMMTO, présidente

Mr. AMOKRANE Abdellaziz, Professeur, UMMTO, rapporteur

Mr. BELAIDI Abdellaziz, Professeur, ESC de Koléa, examinateur

Mr. SADAOUI Farid, MCA, Université de Ghardaïa, examinateur

Mme. SOUKI Hakima, MCA, UMMTO, examinatrice

Année universitaire : 2020/2021

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

THESE DE DOCTORAT

En

Sciences de Gestion

Spécialité : Management et marketing des entreprises

Intitulée

**La valorisation des ressources humaines comme facteur
stratégique de création d'avantage concurrentiel : Cas
d'entreprises algériennes.**

Présentée par

OUSIDHOUM Souhila

Sous la direction de

P^r AMOKRANE Abdellaziz

Jury composé de :

Mme. MATMAR Dalila, Professeur, UMMTO, présidente

Mr. AMOKRANE Abdellaziz, Professeur, UMMTO, rapporteur

Mr. BELAIDI Abdellaziz, Professeur, ESC de Koléa, examinateur

Mr. SADAOUI Farid, MCA, Université de Ghardaïa, examinateur

Mme. SOUKI Hakima, MCA, UMMTO, examinatrice

Année universitaire : 2020/2021

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier, tout particulièrement, le Professeur AMOKRANE pour avoir bien voulu diriger mon travail de thèse. Je tiens à lui exprimer ma profonde gratitude pour sa confiance, sa disponibilité, ses corrections et remarques pertinentes ainsi que ses conseils qui m'ont été très précieux pour l'aboutissement de ce travail.

Mes remerciements vont également aux membres du jury pour l'honneur qu'ils me font d'évaluer ce présent travail.

Je voudrai exprimer toute ma reconnaissance à Mr AMOKRANE, Mme BEKOUR, Mme MATMAR, Mr CHITTI et feu BOUYAHIAOUI, membres du Comité de Formation Doctorale en management et marketing des entreprises, pour leur précieux accompagnement pédagogique et scientifique durant toute la période de formation et de recherche.

Je tiens aussi à remercier Mr DRIR et Mr KERZABI pour l'aide qu'ils m'ont apportée.

Qu'il me soit permis ici de remercier Mme AZZOUG, Mr OULARBI, Mr et Mme HOCINI, Mr MEKKI ainsi que les responsables et les employés des entreprises enquêtées qui ont eu l'amabilité de m'accueillir et de me consacrer du temps pour répondre à toutes mes questions.

DEDICACES

A mes chers parents pour leurs sacrifices et leur abnégation auxquels je dois ma réussite.

A mon frère, mes sœurs et mes neveux pour leurs encouragements.

A Mouloud, pour son soutien indéfectible et pour m'avoir redonné confiance dans les moments difficiles.

SOMMAIRE

Remerciements	I
Dédicaces	II
Sommaire	III
Liste des abréviations	V
Introduction générale	01
Première partie : Cadre théorique de la valorisation des RH pour la création d'avantage concurrentiel	13
Chapitre 1 : Approches théoriques de référence et cadre conceptuel de l'avantage concurrentiel	17
I. Avantage concurrentiel : Définitions et différents types	18
II. Les sources de création d'avantage concurrentiel : Entre chaîne de valeur et ressources de l'entreprise.....	26
III. L'approche structuraliste et l'approche par les ressources : deux modèles théoriques de référence traitant la problématique de création d'avantage concurrentiel.....	31
IV. La théorie évolutionniste.....	39
Chapitre 2 : L'apport des pratiques de GRH dans la valorisation des RH dans l'entreprise	49
I. Les connaissances et les compétences : Des attributs des ressources humaines...	50
II. Stratégie ressources humaines et management stratégique des ressources humaines : Quelle distinction ?.....	55
III. Pratiques de gestion des ressources humaines dans l'entreprise :	62
IV. Les différentes pratiques de gestion des ressources humaines	64
Chapitre 3 : Création d'un bassin de compétences et leur mobilisation comme vecteur stratégique d'avantage concurrentiel	78
I. Importance stratégique des ressources humaines pour l'entreprise.....	79
II. L'avantage concurrentiel fondé sur les ressources humaines.....	86
III. Rôle des ressources humaines dans la création d'avantage concurrentiel : Une illustration à travers des modèles théoriques.....	97
IV. Les ressources humaines comme atout stratégique pour la création d'avantage concurrentiel dans les entreprises : Le rôle catalyseur du knowledge management	102

Deuxième partie : Cadre empirique des ressources humaines comme facteur stratégique de création d'avantage concurrentiel.....	113
Chapitre 1 : Les ressources humaines et l'avantage concurrentiel en Algérie.....	117
I. La ressource humaine en Algérie : Evolution et contexte juridique.....	119
II. Présentation de la filière boissons en Algérie : réalité, constitution et place dans la nomenclature algérienne des activités.....	126
III. Les ressources humaines de la filière boisson : Un répertoire de métiers diversifié.....	133
IV. La méthodologie de la phase empirique : Quelle méthode appropriée ?.....	142
Chapitre 02 : Analyse des pratiques de GRH dans l'orientation concurrentielle des entreprises considérées.....	156
I. Présentation des outils d'enquête.....	158
II. Présentation des entreprises enquêtées.....	160
III. Position et nature de l'avantage concurrentiel recherché.....	168
IV. Pratiques de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise.....	173
V. Orientation compétitive de la GRH (GRH et AC).....	184
Chapitre 03 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH au sein des entreprises considérées	194
I. Présentation de la population étudiée.....	196
II. Valorisation des compétences relatives à la nature du poste occupé.....	203
III. Capital cognitif et bassin de compétences : quel rôle dans la création d'avantage concurrentiel ?.....	210
IV. Promotion de la ressource humaine et plan de carrière	223
V. Communication interne et circulation de l'information	231
VI. Analyse du degré de liberté dans l'accomplissement des tâches et son impact sur la motivation des employés	238
VII. Environnement et conditions de travail : des pré-requis au développement d'avantage concurrentiel	243
Conclusion générale	253
Références bibliographiques.....	260
Liste des tableaux, figures et schémas.....	271
Annexes	287
Table des matières	296

LISTE DES ABREVIATIONS

ANDI	Agence Nationale de Développement de l'investissement
ANEM	Agence Nationale de l'Emploi
ANGEM	Agence Nationale de Gestion du Microcrédit
ANSEJ	Agence Nationale de Soutien à l'Emploi de Jeunes
APAB	Agence des Producteurs Algériens des Boissons
AWEM	Agence Wilayale de l'Emploi
CNAC	Caisse Nationale d'Assurance Chômage
DLC	Date Limite de Consommation
DRH	Direction des Ressources Humaines
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GSRH	Gestion Stratégique des Ressources Humaines
HSE	Hygiène, Sécurité et Environnement
MSRH	Management Stratégique des Ressources Humaines
NAA	Nomenclature Algérienne des Activités
NCA	Nouvelle Conserverie Algérienne
PET	Polyéthylène Téréphtalate
PME / PMI	Petite et Moyenne Entreprise/ Petite et Moyenne Industrie
QHSE	Qualité Hygiène Sécurité et Environnement
RBV	Resources Based View
RH	Ressources Humaines
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
VRIO	Value Rarity Inimitability Organization

Introduction générale

L'entreprise dans son objectif de création de valeur ajoutée, est confrontée à des défis de types classiques à savoir la pérennité, la rentabilité et la croissance, mais également de nouveaux défis imposés par les mutations profondes de l'environnement, marquées par des variables qui dépassent l'unique sphère économique, il s'agit des facteurs technologiques, sociologiques, politiques mais également psychologiques et environnementaux.

L'évolution de l'entreprise et l'atteinte de ses objectifs se voient attribuer la nécessité de prendre en compte ces facteurs ; il s'agit de les prévoir, de les gérer et de les intégrer dans les réflexions et les décisions stratégiques de l'entreprise. L'évolution de la firme est tributaire de son adaptation aux différents facteurs d'adaptation, il s'agit selon Teece et al. de développer une capacité dynamique, toutefois, ceci ne peut s'effectuer de manière délibérée des objectifs économiques de l'entreprise et des motivations liées à la rentabilité.

Le dynamisme de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise n'est pas sans conséquence sur son organisation mais également sur sa situation économique notamment en termes de développement dans un marché caractérisé par une prolifération des entreprises donnant lieu à une rude concurrence nécessitant des efforts adaptés. A ce titre, la mouvance de l'environnement ouvre une brèche portant sur une réflexion liée la compétitivité.

La corrélation entre la mouvance de l'environnement de l'entreprise et la compétitivité s'explique par les changements d'ordre économique, politique mais également sociologique donnant lieu à de nouveaux modes de vie et de consommation ainsi que l'avènement de marchés n'ayant pas existé jusque-là. Cette situation s'est traduite par l'intensification de la compétitivité entre les entreprises, un phénomène marqué également par l'accroissement du nombre d'entreprises notamment de PME/PMI et ce après la crise de la grande entreprise durant les années 1970.

Dans ce contexte, l'entreprise s'est retrouvée face à deux enjeux complémentaires à savoir l'intérêt d'agir suivant une démarche de développement intégrée en prenant en considération les différentes variables de changement, et la nécessité de renforcer la compétitivité de l'entreprise pour se procurer une place parmi les concurrents.

A ce stade, il convient pour l'entreprise de détecter les variables de changements susceptibles d'affecter son fonctionnement ; il s'agit de mettre en place un dispositif de veille stratégique. Ce dernier ne se limite pas à la détection des facteurs de changements mais également à les anticiper, l'exercice consiste à procéder par un diagnostic stratégique permettant de détecter les opportunités et les menaces de l'environnement.

Dans ce sens, la nécessité d'asseoir une stratégie concurrentielle devient une priorité pour toute entreprise voulant survivre et s'accroître dans un milieu caractérisé par des facteurs de risque et d'incertitude. Il convient, dans ce sens, à orienter ses efforts vers la création d'avantage concurrentiel en fonction des nouvelles variations proposées par l'environnement. Dans cette optique, l'analyse de l'avantage concurrentiel s'est vue enrichir par l'apparition d'une nouvelle approche à savoir l'approche par les ressources à travers l'article de Wernerfelt en 1984, appelée communément *Resources Based View* (RBV), celle-ci met l'accent sur les facteurs internes pour expliquer l'avantage concurrentiel, contrairement à l'approche industrielle de Porter, qui développe la thèse selon laquelle les facteurs exogènes de l'entreprise constituent des pré-requis à la création et au maintien de l'avantage concurrentiel.

L'intérêt de prise en considération des facteurs de dynamisme de l'environnement comme condition de développement de l'entreprise remet en surface la valorisation et la capitalisation des ressources mobilisables dans le processus productif mais également dans l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur, maillons indispensables pour le fonctionnement de l'entreprise. Le regard est, ainsi, porté sur les ressources matérielles mais plus spécialement sur les ressources immatérielles. Dans ce sens, Laperche et Lefebvre (2012), affirment que selon la théorie évolutionniste et l'approche par les ressources, l'évolution de l'entreprise ne peut s'effectuer qu'à partir d'actifs spécifiques immatériels. Il s'agit, là, de souligner l'apport incontestable du capital humain et l'impact du capital cognitif qu'il détient sur l'enclenchement de dynamiques d'innovations sur lesquelles repose l'évolution de l'entreprise.

La ressource devient dès lors un point focal, une variable que l'entreprise est sensée valoriser et capitaliser dans l'objectif de renforcer ses capacités compétitives et de construire un avantage concurrentiel durable. Cet objectif devient de plus en plus transversal au sein de l'entreprise, dans le sens où il fait objet d'une stratégie appropriée mais également d'une veille stratégique orientée vers le système de ressources mobilisées.

Les ressources mobilisables par l'entreprise sont diversifiées, et sont soumises à des modes de construction et de valorisation susceptibles de les insérer dans un objectif de création d'avantage concurrentiel. Selon la nature de la ressource, on distingue des ressources matérielles et des ressources immatérielles, et selon leur disponibilité on distingue des facteurs génériques et d'autres spécifiques. Cette diversité nous renseigne sur les différentes combinaisons possibles proportionnelles à l'objectif de création d'avantage concurrentiel mais également à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Il n'y a point de ressources importantes plus que d'autres. Toutefois, il convient de souligner que certaines ressources sont étroitement liées à l'orientation stratégique de la firme. En effet, et dans cette optique, Barney en 1991 met en exergue les caractéristiques qu'une ressource doit avoir pour qu'elle puisse servir de soubassement pour la création d'avantage concurrentiel durable. Il s'agit du modèle VRIN faisant référence à la valeur de la ressource dans le sens de sa capacité à améliorer l'efficacité et l'efficience de l'entreprise, à sa rareté, son immutabilité et sa non-substituabilité.

A travers les caractéristiques requises pour qu'une ressource soit intégrée dans un processus de création et de maintien d'avantage concurrentiel, nous pouvons constater l'importance de la présence au sein de l'entreprise d'un génie sélectif permettant de diagnostiquer les ressources et d'en choisir celles qui feront objet d'une valorisation afin d'en construire un avantage concurrentiel. Il convient alors de déduire que pour construire un avantage concurrentiel à partir d'une ressource, il convient d'assurer la construction des quatre caractéristiques de la ressource afin de se différencier.

A ce stade, les réflexions autour de la ressource lui ont permis de passer du stade de l'objet mobilisable dans un processus de production au stade selon lequel la ressource est un système composé d'un ensemble d'éléments et d'attributs évolutifs agissant en interaction afin de permettre à la ressource d'être une variable incontournable dans la construction de l'avantage concurrentiel.

Weppe et al., en 2013, ont élargi le socle de la réflexion portant sur la ressource en soulignant que la construction de l'avantage concurrentiel ne doit pas s'effectuer exclusivement à partir des ressources stratégiques mais également en mobilisant des ressources ordinaires et négatives en procédant par des combinaisons et modes spécifiques d'activation et de valorisation. On retrouve, à partir de ce raisonnement, les principes de l'approche par les ressources, selon laquelle l'avantage concurrentiel est construit à partir des ressources internes à l'entreprise. L'impact des ressources diffère selon leur nature et les objectifs fixés par l'entreprise. Toutefois, il existe des ressources transversales qu'on retrouve dans l'ensemble des fonctions de l'entreprise et dont l'objectif est la création d'avantage concurrentiel, il s'agit entre autres de la ressource humaine.

Contexte de la recherche

La ressource humaine se spécifie par rapport aux autres ressources par le double enjeu dont elle jouit au sein de l'entreprise. D'un côté le facteur humain remplit la fonction d'une ressource à part entière, et de l'autre, elle se présente comme une ressource qui garantit la

mobilisation, la construction et la valorisation des autres ressources. Le facteur humain se présente dès lors comme une ressource transversale qui assure la capitalisation des autres ressources et les différentes combinaisons permettant à l'entreprise de se différencier par rapport aux autres.

Le facteur humain au sein de l'entreprise a connu des évolutions parallèles à celle de l'entreprise et de son environnement. Ces dernières sont contextuelles et peuvent être classées en deux temps. Le premier renvoie à celui durant lequel la ressource humaine est cernée dans l'annotation de type gestion du personnel, considérant la ressource humaine comme un coût à maîtriser et favorisant l'aspect administratif, dans ce cas le capital humain n'a pas fait objet de reflexe particulier visant à le relativiser avec la performance et la compétitivité de l'entreprise.

Le deuxième temps d'évolution de la ressource humaine correspond au stade où des procédures de gestion lui sont appliquées avec l'avènement d'une discipline appropriée à savoir la gestion des ressources humaines. Celle-ci considère le facteur humain comme une ressource à valoriser, en adoptant des pratiques de gestion visant à organiser l'activité des employés au sein de l'entreprise. Cette logique a connue une évolution à partir de l'apparition du management stratégique de la ressource humaine, à travers laquelle des modes de construction de la ressources humaines sont adjoints aux pratiques de valorisation, en procédant par l'amélioration des acquis cognitifs et des compétences des individus dans l'objectif de les spécifier, et ce à partir des pratiques du knowledge management.

L'intérêt accordé à la ressource humaine s'est matérialisé suivant un double objectif, le premier consiste à améliorer le rendement et l'implication de la ressource humaine, cet objectif se rapporte à la ressource elle-même. Le second est d'ordre stratégique, et qui consiste à intégrer le capital humain dans les orientations stratégiques de l'entreprise à savoir la performance et la compétitivité. Il est conçu comme un facteur permettant d'atteindre les objectifs de l'entreprise avec efficacité et efficience.

Le rôle stratégique de la ressource humaine a donné lieu à l'avènement des pratiques de gestion spécifiques à portée stratégique, suite aux travaux de Guest en 1987 à Schuler en 1992 et notamment à Becker et Huselid en 2006. Ces auteurs ont souligné que l'importance des ressources humaines au sein de l'entreprise nécessite un dispositif de management stratégique adapté aux nouvelles exigences de l'entreprise et de l'environnement de son exercice. Dans ce sillage, des pratiques de GRH sont développées et adaptées à l'évolution de l'environnement et avancées technologiques, ainsi à l'aube du XXI^e siècle, les structures de GRH fonctionnent à base de processus numérisés faisant appel à des logiciel adaptés.

Objectif de la recherche

L'objectif de notre recherche consiste à examiner les modalités de mobilisation du facteur humain dans le cadre d'une finalité compétitive à partir des pratiques de GRH requises.

Cet objectif nous mène à spécifier notre champ de recherche étant donné que la ressource humaine et les pratiques de GRH correspondantes peuvent être appréciées sous plusieurs facettes. Nous les appréhenderons à travers cette thèse en se focalisant sur leur orientation compétitive.

En d'autres termes, en prenant en considération en premier lieu, le contexte actuel de l'entreprise qui se spécifie par de nouvelles configurations de l'avantage concurrentiel et en deuxième lieu l'évolution de la ressource humaine et de l'ampleur grandissant des compétences au sein de l'entreprise, nous analyserons l'engagement des entreprises à mobiliser la ressource humaine comme source de création d'avantage concurrentiel à partir des différentes pratiques de GRH.

Problématique et hypothèses de recherche

L'évolution de la ressource humaine et des pratiques de gestion correspondantes sont effectuées simultanément que les mutations de l'environnement et des risques auxquels sont exposés les entreprises en matière de concurrence. Celle-ci a connu de nouvelles configurations selon lesquelles, les prix des produits des concurrents sont largement inférieurs aux coûts de production du même produit proposé par une entreprise. Pour y faire face, l'entreprise est appelée à construire la ressource en se basant sur des modes spécifiques lui permettant de se différencier mais également de spécifier les modes de sa valorisation, afin de se distinguer de ses concurrents.

Assoir un avantage concurrentiel sur la ressource humaine revient à se référer à l'approche par les ressources (RBV) selon laquelle les facteurs internes à l'entreprise sont ceux sur lesquels on pourrait assoir une différenciation. Cette démarche nécessite des modes de construction et de valorisation du facteur humain appropriés à l'objectif de création d'avantage concurrentiel durable. Il s'agit d'aller au-delà des combinaisons efficaces et efficaces de la ressource humaine, mais d'en faire un sujet valorisable adapté aux objectifs de l'entreprise et aux variations de son environnement d'une manière générale et plus particulièrement à celui du capital humain.

La sphère de la ressource humaine a connu une évolution remarquable qui s'est enrichie au fil du temps. Elle ne se réfère plus à la force de travail et à la logique de coût à gérer, mais

elle dépend de plusieurs variables qu'une ressource peut avoir au sein de l'entreprise. Il s'agit de mettre en exergue les caractéristiques cognitives de la ressource humaine. Ces variables sont liées au savoir, au savoir-faire mais également au savoir être, trois facteurs qui forment la compétence d'un individu. Elles sont également liées à leur capacité d'innovation qui s'apparente à l'invention des procédés nouveaux, à de nouvelles techniques de travail, mais également au lancement de nouveaux produits.

La ressource humaine, de part ses caractéristiques, se présente comme une ressource propice à la construction d'avantage concurrentiel. Il s'agit d'une ressource stratégique, non statique, elle est par contre évolutive et peut être soumise à des processus de construction et de valorisation permettant de développer les attributs de type VRIN tels qu'ils sont proposés par Barney.

Orienter la ressource humaine vers l'objectif de création d'avantage concurrentiel suppose une gestion appropriée, adaptée à l'objectif en question. Il ne s'agit pas d'opter pour une pratique de GRH spécifique mais il s'agit de les adapter à l'objectif de création d'avantage concurrentiel en adoptant des modes de construction et de valorisation de la ressource humaine afin d'en faire un facteur de différenciation. Il s'agit d'adapter ces pratiques aux mutations des exigences de la ressource humaine imposées par les nouvelles variables imposées par l'environnement.

En Algérie, les pratiques de GRH dans les entreprises ont connu une série d'évolutions marquantes. Ces dernières sont motivées par les conjonctures économiques successives à travers lesquelles la ressource humaine a connu des mutations statutaires que se soit en fonction publique ou privée mais également par les nouvelles exigences imposées par l'environnement à savoir la tendance technologique et ce qu'il en résulte en termes de démarche innovante. Celle-ci s'est matérialisée par l'intégration de la numérisation des pratiques de GRH et la valorisation du capital humain à travers l'élargissement du portefeuille des métiers dans l'ensemble des domaines du secteur économique.

L'objectif initial des évolutions qu'a connu la ressource humaine dans l'entreprise algérienne consistait à améliorer les modes de gestion des structures qui se chargent de la ressource humaine dans chaque entreprise afin d'assurer une meilleure productivité du capital humain. Il s'agit de capitaliser le rôle de la ressource humaine au sein de l'entreprise. L'autre motivation tient à l'intégration de la ressource humaine dans l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise, dans ce sens des travaux de recherche sont réalisés pour analyser le rôle de la ressource humaine dans le développement de l'entreprise et l'amélioration de sa performance, on peut citer les travaux de Ben Halima (2019).

Le rôle de la ressource humaine dans la création de l'avantage concurrentiel dans l'entreprise algérienne est peu exploré, on ne retrouve pas suffisamment de travaux de recherche, bien que les entreprises algériennes fournissent des efforts pour améliorer le rendement et la mobilisation de la ressource humaine, et faire face à la rudesse de la concurrence à laquelle elles font face. Toutefois, l'analyse de la compétitivité des entreprises en Algérie a fait objet de recherche à travers plusieurs travaux dans lesquels la prépondérance est accordée à l'usage des variables externes à l'entreprise pour expliquer les modalités de création d'avantage compétitif.

A travers la présente thèse, nous nous sommes focalisés sur l'analyse de la création d'avantage concurrentiel à partir d'une variable interne à savoir la ressource humaine. Pour cela nous avons privilégié l'approche par les ressources telle qu'elle a été développée par Penrose (1959), en s'interrogeant à travers la question principale suivante :

Comment la mobilisation et la valorisation des ressources humaines à travers les pratiques de GRH peuvent être un facteur stratégique de création d'avantage concurrentiel dans l'entreprise algérienne ?

A travers cette question de problématique générale, que notre thèse sera amenée à approfondir, se dégagent d'autres questionnements subsidiaires tout aussi importants auxquels il faut apporter des réponses à savoir :

- 1. Comment les pratiques de GRH peuvent-elles valoriser et mobiliser les ressources humaines dans l'entreprise pour la création d'avantage concurrentiel ?*
- 2. Quelles sont les modalités de mobilisation de la ressource humaine dans l'entreprise algérienne ?*
- 3. Comment la ressource humaine est appropriée pour être un facteur de création d'avantage concurrentiel dans l'entreprise algérienne ?*

Pour traiter notre problématique et répondre à ces questions nous avons émis les hypothèses de recherche suivantes :

Hypothèse 01 :

La ressource humaine est mobilisée comme facteur clé dans la création d'avantage concurrentiel pour se positionner sur des marchés compétitifs.

Hypothèse 02 :

La compétitivité hors coûts permet développer d'autres facteurs de compétitivité comme la qualité et la concentration.

Hypothèse 03 :

Le renforcement des acquis cognitifs de la ressource humaine permet la création d'avantage concurrentiel.

Hypothèse 04 :

La pérennité de l'avantage concurrentiel créé par la ressource humaine dans l'entreprise dépend de son attrait à la compétitivité, de ses moyens matériels et financiers disponibles et de l'existence de support organisationnel cohérent.

Méthodologie de recherche

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche, nous avons opté pour une démarche méthodologique axée en premier lieu sur une exploration conceptuelle et théorique de nos deux variables d'étude à savoir la ressource humaine et l'avantage concurrentiel, et en second lieu sur un travail empirique.

Pour cela, nous avons effectué une revue de la littérature des différents travaux de recherches antérieurs, se rapportant à la combinaison de ces deux variables. Ce travail nous a permis de dégager des indicateurs de recherche que nous avons insérés dans nos protocoles d'enquête en transposant nos acquis théoriques sur notre étude empirique pour analyser le rôle de la ressource humaine dans la création d'avantage concurrentiel.

Pour mener notre travail empirique et répondre à notre problématique, nous avons effectué une enquête auprès des entreprises de la sous-filière jus du bassin centre en procédant par une démarche en entonnoir. Nous avons, dans un premier temps, analysé la consistance de la ressource humaine en Algérie en examinant son évolution et les pratiques correspondantes. Dans ce sens, une revue de la littérature du cadre juridique régissant la ressource humaine est réalisée. L'objectif est de mettre en relief le rôle stratégique et compétitif assigné à la ressource humaine dans l'entreprise algérienne, dans un deuxième temps, examiné les données se rapportant à notre champ d'étude à savoir la filière boisson.

Nous avons cerné la consistance et la composition de la filière boisson en Algérie. Pour cela, nous nous sommes basés à la fois sur le rapport réalisé par l'APAB sur la filière boisson en Algérie et sur la nomenclature algérienne des produits et la nomenclature algérienne des activités. Ce travail nous a permis de cerner notre champ d'étude, à savoir la sous-filière jus et d'en extraire des indicateurs et variables que nous avons mobilisés pour renforcer nos outils de recherche, à savoir le questionnaire et le guide d'entretien. L'objectif était d'adapter ces outils aux réalités de la sous-filière, de capitaliser notre enquête et de recueillir des informations importantes spécifiques à celle-ci.

Cet exercice nous a permis une fluidité dans la tenue des guides avec les interviewés, nos questions n'étaient pas sommaires mais adaptées aux caractéristiques de la sous-filière.

Après avoir analysé les données de la filière boisson et exploré le rôle de la ressource humaine dans les rapports associés à cette filière, nous avons constaté que son rôle compétitif n'est pas mis en exergue, l'intérêt a été accordé uniquement à son aspect technique et à l'établissement des métiers de la filière. De plus, l'absence d'études académiques et de rapports ayant traité cette question (au niveau central comme local) justifie notre recours à une étude empirique axée sur une enquête de terrain à double niveau afin de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses. L'objectif consiste à toucher directement la ressource humaine de l'entreprise afin d'en déduire son niveau de contribution dans la création d'avantage concurrentiel. Nous avons, dans ce sens, abordé les deux niveaux opérationnel et stratégique par le biais d'un questionnaire et d'un guide d'entretien.

En termes empirique, notre problématique nous mène vers l'analyse du facteur humain dans l'entreprise à la fois dans sa connotation stratégique, c'est-à-dire, dans sa gestion, sa valorisation et les orientations qui lui sont assignées et opérationnelle dans le sens de savoir comment s'effectue l'activation opérationnelle de ce facteur. A cet effet, nous avons mobilisé une étude mixte (qualitative et quantitative).

L'analyse de l'orientation stratégique assignée à la ressource humaine s'effectue à partir d'une enquête auprès de la structure chargée de la fonction ressource humaine ; il s'agit de la DRH. Celle-ci est susceptible de nous informer sur le rôle compétitif de la ressource humaine mais également à travers elle, nous pouvons vérifier nos indicateurs de recherche afin d'en tirer des résultats probants. Pour cela, nous avons adopté la méthode qualitative en mobilisant l'outil de recherche approprié à savoir le guide d'entretien. Le recours à cette méthode s'explique par le fait que nous voulons donner la liberté aux interviewés de nous proposer leur vision stratégique à propos de la RH et son intégration dans la construction d'avantage concurrentiel dans l'entreprise. Dans ce sens, nous avons élaboré un guide d'entretien en proposant des questions de réplique afin de faciliter la compréhension de la question mais également afin de cibler toutes les variables que nous avons extrait de la théorie et qui nous seront utiles dans notre étude. Cette méthode s'explique par l'absence d'études dans ce sens et ayant ressorti certains indicateurs que nous pouvons vérifier à travers la nôtre, à ce titre, pour s'informer du rôle de la ressource humaine, nous avons préparé des questions ouvertes.

Pour réaliser notre travail de terrain, nous avons opté pour le territoire du bassin centre vu le grand nombre et l'importance des entreprises de fabrication de jus qui le caractérise, entre autres Ifruit, NCA Rouiba, Tchina/Cevital, Toudja, Ramy, Vita Jus, etc. Ces entreprises sont réputées pour être leader du marché algérien du jus, à côté de l'entreprise Ngaous localisée à Batna.

Il recèle, à coté, de ces grandes entreprises, des entreprises de jus de petite taille qui tentent de s'accaparer les parts de marchés délaissées par les grandes entreprises chose qui renforce l'intensité concurrentielle dans la sous-filière jus dans le présent bassin.

Le choix des entreprises enquêtées est établi de sorte à ce que les catégories des entreprises, activant dans le bassin centre, soient intégrées dans notre choix d'enquête. A cet effet, nous nous sommes rapprochés des grandes et des petites entreprises mais également des entreprises artisanales. A ce titre, nous avons opté pour deux entreprises ayant une notoriété et une forte position sur le marché du jus, il s'agit de Tchina/Cevital et NCA Rouiba.

Pour renforcer notre analyse, nous avons mené une enquête auprès de petites entreprises, à savoir Tamso Jus, localisée dans la zone d'activité de Drâa El Mizan et Le Mistral, localisée dans la zone d'activité de Drâa Ben Khedda. Ce choix est motivé par leur proximité et accessibilité.

Nous avons enrichi notre échantillon par une entreprise figurant dans la troisième catégorie d'entreprises de jus. Il s'agit de Mojikho, une start-up artisanale localisée dans la wilaya d'Alger, qui à partir d'un procédé artisanal, elle propose un jus naturel et sans conservateur.

Parallèlement, nous avons fait plusieurs démarches auprès des entreprises Ramy, Fruit d'Or, Vita Jus, Candia et Jutop que nous considérons importantes dans la sous-filière jus pour les intégrer dans notre échantillon d'études mais les responsables des dites entreprises, en dépit de notre insistance, n'ont pas répondu favorablement à notre requête.

Structuration du travail de recherche

Pour présenter notre travail de recherche et les résultats auxquels nous sommes aboutis, nous avons organisé notre plan de rédaction en deux parties, chacune est composée de trois chapitres.

La première partie de notre travail est consacrée à la présentation de la revue de littérature à l'origine de notre recherche, elle consiste à retracer les synthèses théoriques ayant trait aux variables mobilisées dans notre thèse, cette partie est scindée en trois chapitres :

Le premier chapitre consiste en un développement des soubassements théoriques et conceptuels de l'avantage concurrentiel afin d'en ressortir les sources requises pour sa création au sein de l'entreprise mais également de discuter les approches théoriques de référence afin d'en choisir une pour appréhender notre travail de recherche.

Le deuxième chapitre est consacré à l'analyse du concept de la ressource humaine ainsi que les pratiques de gestion correspondantes.

Nous allons dans le troisième chapitre croiser les deux variables, à savoir la ressource humaine et l'avantage concurrentiel, afin d'en déduire les liens existants. L'occasion pour nous consiste à retracer les modèles théoriques de référence ayant abordé cette relation pour les transposer sur notre cas d'études, en dégagant des indicateurs que nous mobiliserons à travers nos outils d'enquête.

La deuxième partie de notre travail est quant à elle consacrée à la présentation des résultats de l'enquête de terrain, menée auprès des entreprises de notre échantillon d'analyse, elle est également composée de trois chapitres :

Le premier chapitre traite la ressource humaine et l'avantage concurrentiel en Algérie. L'objectif consiste à retracer dans un premier lieu l'évolution de la ressource humaine en Algérie pondérée à celle de l'entreprise algérienne. Dans un deuxième lieu, à dresser une caractérisation de la sous-filière boisson et de la sous-filière en Algérie tout en analysant les familles de métiers correspondant afin d'en déduire les prédispositions qui permettront à l'entreprise algérienne d'en faire de la ressource humaine une source de création d'avantage concurrentiel. Dans un troisième lieu, nous présenterons la méthodologie de l'étude empirique à l'origine de la présente thèse.

Le deuxième chapitre de la seconde partie est consacré à la présentation et discussion des résultats de l'enquête qualitative menée auprès des responsables RH en administrant un guide d'entretien.

Dans le troisième chapitre, nous mettons en exergue les résultats de l'enquête mixte réalisée auprès des employés des cinq entreprises (NCA Rouiba, Tchina/Cevital, Le Mistral, Tamso Jus et Mojikho) enquêtées à partir des questionnaires. L'objectif du présent chapitre consiste à examiner les modalités de valorisation de la ressource humaine et le niveau de sa mobilisation dans la création d'avantage concurrentiel.

Première partie :

**Cadre théorique de la valorisation des RH pour la création
d'avantage concurrentiel.**

Introduction de la première partie

L'avantage concurrentiel consiste en une fonction à part entière au sein de l'entreprise, elle évolue perpétuellement en suivant des paramètres économiques, sociologiques et chronologiques à la fois, et qui sont en relation avec les objectifs de performance et de développement mais aussi avec les mutations qu'a connu l'exercice concurrentiel au sein de l'entreprise d'un côté et l'environnement entrepreneurial de l'autre, à travers lequel les ressources immatérielles combinées ont connu un regain d'intérêt particulier dans la construction de la spécificité, désormais pour se démarquer des autres, il ne s'agit plus d'avoir ce que les autres n'ont pas, mais le spécifier afin de déboucher sur des combinaisons personnalisées.

Ayant la conscience d'asseoir des stratégies de différenciations et de diversification, les entreprises se sont vite engagées dans des politiques et une intelligence économique visant à trouver des formules appropriées à tous les maillons de la chaîne de valeur de l'entreprise. Toutefois la réussite de cet exercice ne peut s'effectuer indépendamment des ressources internes à l'entreprise, en se focalisant sur l'approche par les ressources, celle-ci accorde un intérêt particulier aux éléments internes dans la construction d'avantage concurrentiel à l'instar de la ressource humaine.

La ressource humaine apparaît comme un facteur propice à la construction d'un avantage concurrentiel et ce de par sa complexité, celle-ci tient à plusieurs paramètres à savoir, sa présence dans l'ensemble des fonctions de l'entreprise ; un caractère qui peut assurer un développement homogène de l'entreprise, à ce paramètre s'ajoute son aspect évolutif à travers le temps, elle est par ce biais soumise à des enrichissements visant à renforcer les connaissances du facteur humain. À partir de ces deux paramètres, nous pouvons avancer que la ressource humaine peut être assimilée à un facteur clé de construction d'avantage concurrentiel, toutefois, il est admis que cet objectif est tributaire des pratiques de GRH orientées vers le croisement de la ressource humaine avec l'objectif de création d'avantage concurrentiel.

Nous consacrerons le premier chapitre de cette partie à l'analyse de la première variable de notre recherche en l'occurrence l'avantage concurrentiel. A ce titre, nous présenterons une revue de la littérature à travers laquelle nous mettrons en exergue les différents éléments qui composent l'avantage concurrentiel et les approches théoriques ayant abordé ce concept, l'objectif consiste à asseoir un soubassement théorique en optant pour une approche bien précise pour appréhender notre travail de recherche.

Introduction de la première partie

Nous analyserons dans le deuxième chapitre la seconde variable de recherche à savoir la ressource humaine. Là, nous reviendrons dans un premier temps sur les aspects conceptuels de la ressource humaine et nous présenterons dans un second temps, son aspect organisationnel à travers une analyse théorique sur les pratiques de GRH.

Le troisième chapitre de cette partie portera sur le croisement des deux variables de recherche en analysant les relations qui existent entre la ressource humaine et l'avantage concurrentiel à partir des écrits et recherches réalisés au préalable. Il s'agit de dégager des modèles théoriques de construction d'avantage concurrentiel à partir de la ressource humaine.

Chapitre 01

Approches théoriques de référence et cadre conceptuel de l'avantage concurrentiel.

Le concept d'avantage concurrentiel a fait l'objet d'innombrables recherches depuis son apparition, ces dernières étaient motivées en premier lieu par les problèmes auxquels font face les entreprises dans l'arène compétitive avec des variables perpétuellement mouvantes. Dans ce contexte, la survie des entreprises et leur croissance dépendent de leur capacité à faire face à la rude concurrence dans laquelle elles évoluent.

Ces différentes recherches qui se sont succédées sur l'avantage concurrentiel s'accordent sur son objet, selon lequel ce dernier est assimilé à un objectif que se fixent les entreprises. Toutefois, elles divergent dans les méthodes et les outils permettant de l'atteindre, certains auteurs préconisent une approche externe de l'avantage concurrentiel en mettant en avant le rôle des variables extraverties, tandis que d'autres, soutiennent l'idée selon laquelle l'entreprise a intérêt à construire son avantage concurrentiel à partir des ressources internes ; il s'agit de l'approche par les ressources.

Nous allons dans ce chapitre effectuer un retour sur la notion d'avantage concurrentiel en mettant en lumière sa consistance conceptuelle, par la suite nous examinerons les types d'avantage concurrentiel à partir de l'analyse des sources et des modes de construction appropriés.

Dans ce chapitre nous analyserons les différentes approches de l'avantage concurrentiel à savoir : l'approche structuraliste appelée aussi le paradigme SCP (structure-comportement-performance), l'approche par les ressources et l'approche évolutionniste ; l'objectif consiste à connaître les fondements théoriques proposés par chaque approche et à extraire des acquis cognitifs que nous transposerons sur notre étude empirique, à partir de nos outils d'enquête.

I. Avantage concurrentiel : Définitions et différents types

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 concurrentiel¹.

En effet, selon Ansoff (1965)², le management stratégique consiste en une démarche permettant d'élaborer des stratégies, de structurer les compétences et de les activer au sein de l'entreprise. Cette définition met en exergue le rôle assigné à la ressource humaine en tant que bassin de compétences dans le processus stratégique de l'entreprise.

Koenig (1996) précise que « *le management stratégique a pour fonction d'en assurer la compétitivité* »³. En effet, cette vision est considérée comme une des plus importantes à analyser et à comprendre vu qu'elle vise à aider les entreprises à appréhender la manière dont elles créent et produisent leur succès de façon durable.

1. Avantage concurrentiel et avantage concurrentiel durable : Qu'elle distinction ?

L'obtention d'un avantage concurrentiel peut être considéré comme étant la capacité de l'entreprise à rester en tête de la concurrence actuelle et potentielle⁴.

La théorie de l'avantage concurrentiel est principalement utilisée pour répondre à la problématique de savoir pourquoi certaines entreprises d'un même secteur d'activité peuvent réaliser de meilleures performances que d'autres (Porter, 1985).

Les chercheurs en management stratégique ont été à l'origine de beaucoup de travaux de recherche afin de répondre à la question de l'origine de l'avantage concurrentiel, ce dernier est assimilé à des propriétés permettant à l'entreprise de se différencier par rapport aux concurrentes. Nous allons dans ce qui suit présenter le corpus conceptuel de l'avantage concurrentiel.

On distingue deux courants ayant appréhendé l'avantage concurrentiel. Le premier est représenté par l'approche industrielle développée par Porter, selon cette

¹ Eisenhardt K.M., et Martin J.A., (2000), «Dynamic Capabilities: What Are They?», *Strategic Management Journal*, 21, 10/11, pp.1105-1121.

² Ansoff H.I., (1965), «Stratégie du développement de l'entreprise», 1ème Edition Organisation, France.

³ Koenig G., (1996), «Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages», Edition Nathan, Paris, p.544.

⁴ Porter M.E., (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

dernière, la construction d'avantage concurrentiel est liée à des facteurs externes à l'entreprise.

Le second courant est porté par l'approche par les ressources appelée aussi Resource Based View (RBV) (Penrose, 1951 ; Barney, 1991), selon laquelle, l'avantage concurrentiel peut être construit à partir des ressources de l'entreprise. Ce courant a donné lieu par la suite à des recherches portant sur les modalités de valorisation et de capitalisation des ressources internes à l'entreprise, dans ce sens, Lismen et al., (2004), avancent que la culture organisationnelle est à l'origine de l'avantage concurrentiel.

Par ailleurs, Rahman M. d. S., (2011)¹ souligne que la plupart des formes d'avantages concurrentiels signifie qu'une entreprise peut produire un bien ou service que ses clients valorisent plus que ceux produits par des concurrents et qu'elle peut les produire à moindre coût.

1.1. L'avantage concurrentiel

Le management stratégique aborde la question de l'avantage concurrentiel d'un point de vue managérial et tente d'expliquer ses sources à travers le diagnostic stratégique, ce dernier est assimilé à une démarche permettant à l'entreprise de révéler ses forces et ses faiblesses et de s'informer des opportunités et des menaces de l'environnement de son exercice afin de définir les attributs et les facteurs clés de succès qui lui permettent de se différencier de ses concurrents.

Selon Metais et al. (2009), le diagnostic stratégique « vise à identifier ces facteurs clés de succès, pour s'y conformer »².

Ces attributs appelés avantages concurrentiels devraient lui permettre de réaliser des performances meilleures et être en position de leader sur son marché (Sauner-Leroy, 2002³ ; Durand, 1997⁴).

¹ Rahman M. d. S., (2011), «Differentiation of services to achieve competitive advantage: airlines meeting the needs of the physically challenged persons», Thèse de doctorat soutenue à l'Université Southern Cross, Lismore, p.18.

² Metais E. et al., (2009), «Les leviers de la déconstruction stratégique », Revue Française de Gestion, 197, pp.147-162, p.151.

³ Sauner-Leroy J. B., (2002), «Allocation de ressources, avantage concurrentiel et performance des petites et moyennes entreprises de l'industrie manufacturière française », Revue Internationale P.M.E., 15, 1, pp.65-85.

⁴ Durand R., (1997), «Management stratégique des ressources et performance des firmes : Une étude des entreprises manufacturières françaises (1993-1996) », Thèse de doctorat soutenue à l'université Paris IX Dauphine, Paris.

Le concept d'avantage concurrentiel a été défini en 1978 par Hofer et Schendel en l'assimilant à une situation spécifique acquise par l'entreprise comparativement à ses concurrents¹.

Par la suite, Porter (1985)² dans son ouvrage intitulé « competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance » avance qu'une entreprise peut bénéficier d'un avantage concurrentiel lorsque ses actions créent une valeur économique supplémentaire et que ses concurrents tentent de mener les mêmes actions afin de la devancer. 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 la construction d'avantage concurrentiel est tributaire de la dotation en moyens nécessaires à l'impulsion d'une dynamique créatrice de valeur pour les clients et qui se traduirait par une rivalisation des concurrents³. Huber et al. (2001), précisent que cette valeur constitue une condition à la création d'avantage concurrentiel⁴.

La création de la valeur pour le client consiste pour l'entreprise à satisfaire le besoin du consommateur sur deux niveaux. Il s'agit d'offrir un produit de qualité élevée à des prix raisonnables⁵ (Montebello, 2003).

1.2. L'avantage concurrentiel durable

L'accent sur la durabilité de l'avantage concurrentiel a été mis par Day en 1984 dans son ouvrage intitulé « Strategic Market Planning : The Pursuit of Competitive Advantage », en évoquant l'intérêt de la planification dans les stratégies commerciales et les modalités de prolongement de l'avantage concurrentiel dans le temps⁶.

En 1991, Barney précise en analysant le lien entre l'avantage concurrentiel durable et les ressources de l'entreprise, que sa construction ne peut se faire indépendamment de la capacité de l'entreprise à générer de la valeur à partir des

¹ Hofer C.W. et Schendel D., (1978), «Strategy Formulation: Analytical Concepts», St Paul etc.

² Porter M.E., (1985), «Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance», New York Free Press.

³ Christensen, C.M. (2001). «The past and future of competitive advantage», MIT Sloan Management Review, 42, 2, 105-109

⁴ Huber F., Herrmann, A. et Morgan, R.E., (2001), «Gaining competitive advantage through customer value oriented management», Journal of Consumer Marketing, 18, 1, pp. 41-53.

⁵ Montebello M., (2003), «Stratégie de création de valeur pour le client», Edition Economica, Paris.

⁶ Day S.G., (1984), «Strategic Market Planning : The Pursuit of Competitive Advantage», St Paul etc.

ressources mobilisées en se favorisant les principes de rareté, d'immutabilité et de durabilité de la ressource, cette stratégie permet de perpétuer l'écart vis-à-vis des concurrents¹.

Selon Damanpour (1996), une entreprise détient un avantage concurrentiel durable lorsqu'elle a la capacité de préserver et de défendre ses parts de marchés par rapports à ses rivales. Il ajoute que ce dernier est tributaire des compétences de base produisant des avantages à long terme pour l'entreprise².

Hoffman (2000) résume tous les travaux antérieurs qui traitent la question de l'avantage concurrentiel durable. En se basant sur les différentes perspectives existantes dans la littérature, il assimile l'avantage concurrentiel durable à un résultat de la mise en œuvre d'une stratégie créatrice de valeur qui n'est pas préconisée simultanément par la concurrence et dont les résultats ne peuvent être reproduits.³

A partir des définitions données ci-dessus, nous pouvons avancer qu'un avantage concurrentiel durable est l'ensemble des attributs, résultant de la mise en œuvre d'une stratégie et permettant à une entreprise de devancer et surpasser ses concurrentes actuelles et potentielles, sans que ces dernières ne puissent reproduire cet avantage ou tirer profit des résultats qu'il procure.

2. Les différents types d'avantage concurrentiel

A travers leurs différentes stratégies, les entreprises tentent de créer un avantage concurrentiel afin d'assurer leur pérennité. Les stratégies concurrentielles sont conçues afin d'aider les entreprises à déployer leurs atouts et ressources pour se procurer un avantage concurrentiel. Ainsi, en pratique chaque entreprise formule sa stratégie concurrentielle spécifique en fonction de ses forces et de ses faiblesses, ses ressources, son environnement concurrentiel ainsi que les attentes et les besoins des clients.

Bien qu'il existe autant de stratégies que d'entreprises en concurrence, face à un ensemble de forces et de faiblesses qu'une entreprise peut avoir par rapport à ses

¹ Barney J., (1991), «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, 17, 1, pp.99-120.

² Damanpour F., (1996), «Organizational complexity and competitive strategies: developing and testing multiple contingency models», *Management Science*, 42, 5, pp. 629-782.

³ Hoffmann N. P., (2000), «An examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present, and Future», *Academy of Marketing Science Review*, 11, 4, pp. 245-348.

concurrentes, cette dernière ne peut développer que deux types d'avantage concurrentiel : des coûts peu élevés ou une différenciation.¹

Combiner ces deux types d'avantages concurrentiels au champ d'activité auquel une firme s'appuie pour donner lieu à trois stratégies de base à savoir :

- La stratégie de domination par les coûts ;
- La stratégie de différenciation ;
- La stratégie de concentration.

2.1. L'avantage concurrentiel par les coûts

Si pour un produit donné, un prix de marché est imposé pour l'ensemble des entreprises concurrentes, afin d'être compétitive une entreprise devra le produire avec les coûts les plus bas ; autrement dit, c'est de la capacité de l'entreprise à minimiser ses coûts que dépend son avantage concurrentiel².

En effet, une entreprise est dite, détenir un avantage concurrentiel par les coûts lorsqu'elle peut obtenir une marge bénéficiaire plus élevée de la vente du produit en question au prix courant du marché par rapport à ses concurrentes.

La stratégie de domination par les coûts est basée sur la définition et l'exploitation de tous les éléments et facteurs présents dans les différentes fonctions d'une entreprise, susceptible de contribuer à réduire les coûts de production du bien en question.

Une fois qu'une entreprise adoptant une stratégie de domination par les coûts a pu identifier des éléments pour la réduction de ses coûts, elle doit chercher de nouvelles méthodes de réduire encore plus ses coûts au fil du temps. En d'autres termes, les sources d'un avantage concurrentiel par les coûts ne sont pas durables sans améliorations et recherches continues.

Construire un avantage concurrentiel par les coûts consiste pour l'entreprise à réduire ses coûts complets, c'est à dire ses coûts fixes (coûts de conception, de recherche et développement, coûts marketing, coûts liés aux investissements, coûts administratifs, etc.) ainsi que ses coûts variables (coûts de fabrication, coûts de distribution, etc.).

La minimisation des coûts s'obtient en optimisant l'ensemble du processus de production d'un bien ou d'un service en s'appuyant sur l'effet d'expérience qui montre

¹ Porter M., (1999), Op. Cit, p.23.

² Lehmann-Ortega L. et al., (2005), «Strategor: Politique générale de l'entreprise», Edition Dunod, Paris, pp.128-129.

que « le coût unitaire total d'un produit décroît d'un pourcentage constant chaque fois que la production cumulée de ce produit par l'entreprise est multipliée par deux »¹.

Lehmann-Ortega L. et al., (2005), précisent que l'effet d'expérience sur la minimisation des coûts tient à plusieurs mécanismes à savoir² :

- Les économies d'échelle et l'effet de taille ;
- L'effet d'apprentissage ;
- L'innovation et la substitution capital / travail.

En revanche, en poursuivant un avantage concurrentiel par les coûts, aucune entreprise ne peut, bien évidemment, négliger les autres attributs d'un produit tels que : la qualité, le service et la fiabilité, de crainte qu'il ne soit accepté par sa clientèle cible ; elle doit donc proposer une offre dont la valeur perçue est comparable à celle des offres des concurrentes mais à un coût inférieur.

2.2. L'avantage concurrentiel par la différenciation

La construction d'avantage concurrentiel est également appréhendée par une autre approche stratégique, celle-ci consiste à adopter une stratégie de différenciation permettant à l'entreprise de doter son offre d'une spécificité par rapport aux produits de la concurrence.

Selon Porter (1999), « l'hypothèse de base derrière chaque stratégie de différenciation est que l'entreprise choisit une ou plusieurs caractéristiques que de nombreux clients perçoivent comme importantes et se met en position de seule à pouvoir satisfaire leurs besoins. Cette position unique est rémunérée par un surprix. »³

Elle cherche donc à fonder un avantage concurrentiel de l'entreprise sur la spécificité de l'offre qu'elle produit. La différenciation ainsi créée permet à l'entreprise de contourner une concurrence directe par les prix et donc les coûts, en rendant son offre difficilement comparable à celle de ses rivales.

Les entreprises optant pour la différenciation cherchent à concevoir des produits et services hautement distinctifs ou uniques qui procurent une valeur élevée à leurs clients.

¹ Lehmann-Ortega L. et al., (2005), Op. Cit, p.129.

² Idem.

³ Porter M., (1999), Op. Cit, p. 26.

La construction d'avantage concurrentiel par la différenciation est basée sur des éléments axés sur deux conceptions¹:

- La première est liée au produit, elle stipule que ce dernier regorge de propriétés que l'entreprise peut manier ;
- La deuxième conception se rapporte au marché et met l'accent sur le fait que ce dernier se caractérise par une hétérogénéité liée à la diversification des besoins et aspirations des clients.

La construction d'avantage concurrentiel est basée sur d'autres éléments qui se situent en aval de la production et qui sont intrinsèque à la commercialisation du produit, à l'instar des actions de différenciation portant sur la spécification des services que l'entreprise peut joindre à la vente de ses produits, tels que les formes de garantie et les services après vente ainsi que d'autres formes de privilèges tels que le transport, les installations et autres modalités d'assistance².

Par ailleurs, la segmentation de sa clientèle cible permet de découvrir les groupes d'acheteurs qui ont des critères d'achat précis, plus exigeants et qui seraient susceptibles de payer un prix supérieur au prix du marché pour obtenir exactement ce qu'ils cherchent, ce qui donnera l'occasion à l'entreprise de se différencier des concurrentes en proposant aux acheteurs une offre ayant une valeur supérieure. Construire un avantage concurrentiel par la différenciation ne signifie pas la négligence des coûts de production. Bien qu'elle soit moins importante que les caractéristiques distinctives du produit pour les entreprises pratiquant la différenciation, la structure des coûts reste importante. En effet, elle doit être gérée avec soin malgré qu'atteindre des coûts unitaires bas n'est pas une priorité absolue³.

L'entreprise doit donc atteindre une proximité des coûts par rapport à ses concurrentes en maintenant des coûts très bas pour les activités qui ne permettent pas de différencier le produit. De plus, elle doit chercher de nouvelles manières d'améliorer le caractère distinctif de son produit ou service. Cependant, la stratégie de différenciation est souvent temporaire. Si elle engendre un succès, l'entreprise sera copiée et perdra son

¹ Lambin J.J. et De Moerloose C., (2008), «Marketing stratégique et opérationnel», 7ème édition Dunod, Paris.

² Idem.

³ Porter M., (1999), Op. Cit.

avantage concurrentiel. Elle doit donc chercher de nouvelles manières pour améliorer le caractère distinctif de ses produits ou services.

2.3. L'avantage concurrentiel par la concentration

Lorsqu'une entreprise ne peut pas se procurer un avantage concurrentiel par la domination par les coûts ou la différenciation, le recours à une stratégie de concentration (ou niche) pourrait être la plus appropriée.

Contrairement à la stratégie de domination par les coûts et de différenciation qui sont conçues pour cibler un marché large, la stratégie de concentration vise une niche spécifique et typiquement petite. Moins ambitieuse, cette stratégie consiste à refuser une confrontation directe avec ses concurrents, en proposant une offre très particulière qui ne peut attirer qu'une partie de la clientèle.

Selon Porter 1999, « *La firme qui concentre son activité, sélectionne un segment ou un groupe de segments dans le secteur et la taille en mesure sa stratégie pour le servir à l'exclusion de tous les autres. En optimisant sa stratégie à l'égard du segment cible, elle cherche à obtenir un avantage supérieur dessus à défaut de pouvoir le détenir pour l'ensemble du secteur* ». ¹

L'idée de base de cette stratégie est de spécialiser les activités de l'entreprise de manière à ce que d'autres entreprises (celles optant pour la domination par les coûts ou la différenciation) ne soient pas aussi performantes. En effet, si une niche a des caractéristiques distinctives et durables, l'entreprise peut développer ses propres barrières à l'entrée de la même manière que les autres entreprises les établissent pour des marchés cibles plus large.

Construire un avantage concurrentiel par la concentration consiste pour l'entreprise à bâtir un avantage concurrentiel par les coûts ou par la différenciation par rapport à une cible de marché plus au moins étroite. Ainsi, les ressources et les compétences utilisées par les entreprises optant pour la recherche de ce type d'avantage concurrentiel doivent être spécialisées et distinctives.

¹ Porter M., (1999), Op. Cit., p. 27.

II. Les sources de création d'avantage concurrentiel : Entre chaîne de valeur et ressources de l'entreprise

Comprendre les sources de création d'avantage concurrentiel est l'un des plus importants domaines de recherche en management stratégique.

1. La création d'un avantage concurrentiel à travers la chaîne de valeur d'une entreprise

Le concept de la chaîne de valeur a été introduit en management par Porter dans son ouvrage intitulé « L'avantage concurrentiel »¹.

Une chaîne de valeur permet de décomposer l'activité de l'entreprise en séquences d'opérations élémentaires et son analyse permet d'identifier les sources potentielles de création d'avantage concurrentiel. Elle consiste en la manière de schématiser l'ensemble des activités nécessaires pour fournir un produit ou un service au client. En effet, elle représente la manière dont ce produit ou service acquiert de la valeur et engendre des coûts tout au long de son processus de production, de sa conception jusqu'à sa livraison voire même le service après vente.

La configuration de ces activités diffère d'une entreprise à une autre et c'est la manière dont elle est menée qui permet à l'entreprise de se procurer un avantage concurrentiel².

1.1. La création d'un avantage concurrentiel par les coûts à travers la chaîne de valeur

Une entreprise détient un avantage concurrentiel par les coûts si l'ensemble des coûts de toutes les activités créatrices de valeur qu'elle exerce est inférieur aux coûts de celles de ses concurrentes, dans ce sens, deux démarches sont à l'origine de la création d'avantage concurrentiel à partir de la chaîne de valeur³ :

1.1.1. Réduire les coûts des différentes activités de la chaîne de valeur

Un avantage par les coûts peut être créé en réduisant à la fois le coût des activités primaires et celui des activités secondaires.

¹ Porter M., (1999), Op. Cit., p. 49

² Ensign P. C., (2001), «Value Chain Analysis and Competitive Advantage: Assessing Strategic Linkages and Interrelationships», Journal of General Management, 27, 1, pp.18-42.

³ Porter M., (1999), Op. Cit., p.126.

Porter (1999) met l'accent sur la possibilité de créer un avantage concurrentiel en contrôlant les facteurs d'évolution des coûts des activités créatrices de valeurs ; on peut citer les économies d'échelle et l'apprentissage.

1.1.2. Remodeler la chaîne de valeur

Cette démarche consiste pour l'entreprise de mobiliser de nouvelles méthodes d'exercice de ses activités (production, distribution et commercialisation). Adopter une chaîne de valeur complètement différente de celle des concurrents est à l'origine des changements radicaux de la position relative en termes de coûts¹.

Pour Porter (1999) le remodelage de la chaîne de valeur provient des sources d'un processus de fabrication différent, des différences dans l'automatisation, des ventes directes au lieu des ventes indirectes, d'un nouveau circuit de distribution, d'une nouvelle matière première, des différences importantes dans l'intégration verticale vers l'aval ou vers l'amont, d'un déplacement de la localisation des installations par rapport aux fournisseurs et aux clients et des nouveaux supports publicitaires².

Ces sources d'avantage concurrentiel ne s'excluent pas mutuellement ; guidée par une finalité rentière, l'entreprise peut puiser l'avantage concurrentiel des deux précédentes sources à la fois³.

1.2. La création d'un avantage concurrentiel par la différenciation à travers la chaîne de valeur

L'identification des activités de la chaîne de valeur permet d'isoler les activités contribuant à la différenciation de l'offre. La différenciation provient des activités particulières qu'une entreprise exerce et des effets qu'elles ont sur ses clients.

Pour Porter (1999), la différenciation émerge de la chaîne de valeur de l'entreprise, et toutes les activités créatrices de valeur sont une source potentielle de caractéristiques uniques. En effet, l'unicité de l'offre d'une entreprise peut provenir des activités principales et des activités de soutien pour illustrer la manière dont contribue n'importe quelle activité de la chaîne de valeur à la différenciation.

Les activités créatrices de valeur qui n'engendrent qu'un coût minime par rapport au coût total ne sont pas d'une importance moindre pour la différenciation. Par

¹ Idem.

² Idem., p.138.

³ Idem.

conséquent, une chaîne de valeur construite pour l'analyse des coûts ne permet pas de distinguer toutes les activités qui peuvent être à l'origine d'une différenciation.

Porter note qu'une entreprise peut se différencier par l'étendue de ses activités, c'est à dire en offrant une gamme de produit plus large. Il ajoute que la différenciation peut également provenir des activités situées en aval dans le sens ou les circuits de distribution d'une entreprise, le service après vente ainsi que la formation de ses clients peuvent contribuer à l'unicité de l'offre.

2. Les ressources de l'entreprise : Une source de création d'avantage concurrentiel

Dans ce présent point, nous présenterons en premier lieu la définition, la classification et ce qui distingue la notion de ressource de compétence. Par la suite, nous passerons en revue les caractéristiques d'une ressource créatrice d'avantage concurrentiel.

2.1. Les ressources de l'entreprise : Entre définition, classification et distinction avec la notion des compétences

L'entreprise est assimilée à un portefeuille de ressources gérées afin de développer son avantage concurrentiel et améliorer sa performance.

« La notion de ressources découle de la volonté de décrire avec précision l'ensemble du potentiel de l'entreprise. Les ressources constituent les éléments élémentaires permettant de définir ce potentiel »¹.

Penrose (1959)² puis Rubin (1973)³ cherchent à comprendre comment en fonction des ressources, les entreprises déterminent leurs choix.

2.1.1. La plurivocité de la notion des ressources

Donner une définition précise de la notion de ressources est une tâche un peu délicate. En effet, il existe un foisonnement sémantique et le seul et même concept peut donner lieu à plusieurs sens, différents l'un de l'autre.

Plusieurs auteurs ont essayé d'apporter leur contribution sur la question afin d'expliquer le pivot de la RBV qui a pris de l'ampleur en management stratégique

¹ Metais E., (2004), «Stratégie et ressources de l'entreprise : théories et pratiques», Edition Economica, Paris, p. 32.

² Penrose E., 1959, «The Theory of the Growth of the Firm», Oxford, Blackwell.

³ Rubin P. H., 1973, « The expansion of the firm », *Journal of Political Economy*, 81, pp. 936-949.

depuis que la stratégie est conçue, non plus comme une adaptation à l'environnement, mais comme la valorisation des ressources et compétences accumulées.

Malgré son ancienneté, la définition de Penrose (1959) reste d'un grand intérêt vu qu'elle met l'accent sur les services qu'une ressource peut procurer pour une entreprise, en effet, Penrose en assimilant la ressource aux éléments et facteurs permettant de créer des services que l'entreprise mobilise pour fonctionner et créer de la valeur¹.

Dans son article " A resource based view of the firm ", Wernerfelt (1984) s'inspire du modèle SWOT et définit les ressources comme l'ensemble des facteurs matériels et immatériels associés à l'entreprise et qui conditionnent sa position².

Barney (1991) quant à lui a tenté d'enrichir la définition de Wernerfelt en proposant une acception élargie de la ressource en l'associant aux différents actifs et capacités dont jouit une entreprise, mais également au capital cognitif, organisationnel et informationnel nécessaire à l'exercice stratégique de l'entreprise.³

2.1.2. La Classification des ressources

Comme nous l'avons souligné dans le point précédent, il existe grand nombre de définitions de la notion de ressources, et du fait même de l'existence de cette multiplicité de définitions, plusieurs classifications de ressources ont été proposées.

En 1978, Shendel et Hofer proposent une catégorisation composée des ressources financières, du capital humain, des ressources matérielles regroupant les moyens et infrastructures de production, des ressources immatérielles à titre des systèmes informationnels et organisationnels. Ces auteurs ont mis l'accent sur une nouvelle composante à savoir la technologie en faisant allusion à l'aspect technique de production⁴.

Barney (1991) met l'accent sur l'existence de trois types de ressources, il distingue les ressources tangibles regroupant les éléments matériels de l'entreprise, les ressources humaines en faisant allusion aux connaissances et dispositifs de formation en vigueur ainsi qu'au capital relationnel, et en fin, les ressources organisationnelles à

¹ Penrose E., (1959), Op. Cit.

² Wernerfelt B., (1984), «A Resource-Based View of the Firm», Strategic Management Journal, 5, 2, pp. 171-180.

³ Barney J., (1991), «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», Journal of Management, 17, pp.99-120.

⁴ Hofer C.W., Schendel, D., (1978), Op. Cit

savoir les systèmes de planification et de déploiement stratégique interne et externe à l'entreprise dans ses relations avec les autres partenaires.

2.1.3. La distinction entre la notion de ressource et de compétence de la firme

La description et la catégorisation des ressources est certes utile, mais pas assez suffisante pour définir exactement leur nature foncière. Par conséquent, il nous paraît préférable de distinguer les ressources des compétences de la firme.

Comme nous l'avons vu dans ce qui a précédé, il existe plusieurs définitions des ressources de la firme, ces acceptions s'accordent sur le fait que l'entreprise est composée d'un ensemble de ressources scindées en actifs et facteurs.

Ces facteurs peuvent être génériques et que l'entreprise acquière sur le marché, par contre il y a des ressources spécifiques, propres à l'entreprise et qui lui permettent de se distinguer par rapports aux concurrents¹.

La distinction entre les ressources et les compétences se situe dans les éléments qui les constituent ; en effet, les ressources sont composées de facteurs et d'actifs, tandis que les compétences tiennent aux capacités d'organisation d'une entreprise pour capitaliser et coordonner l'usage des ressources afin d'atteindre ses objectifs stratégiques, et être en adéquation avec son environnement turbulent².

2.2. Les caractéristiques des ressources créatrices d'avantage concurrentiel

Selon l'approche par les ressources et les compétences que nous développons dans ce chapitre, une entreprise peut créer un avantage concurrentiel à travers ses ressources et compétences qui devraient répondre à un certain nombre de conditions.

Grisé et al. (1997) notent que les ressources de l'entreprise ne peuvent pas être toutes à l'origine d'un avantage concurrentiel durable. L'auteur ajoute que, pour activer et capitaliser ces ressources dans un objectif de création d'avantage concurrentiel, elles doivent satisfaire quatre caractéristiques³.

Premièrement, elles doivent permettre à l'entreprise de créer de la valeur en complétant les tâches qui lui sont assignées. Ces ressources doivent également lui

¹ Durand R. et Quelin B., (1997), «Comment envisager l'évolution économique sans concevoir une firme évolutionniste. Contribution de la théorie des ressources à une théorie évolutionniste ». Communication présentée à la VIème conférence de l'association internationale du management stratégique, Montréal.

² Idem.

³ Grisé, J., et al. (1997). « Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable ». Document de travail, Université Laval, Québec, Canada.pp. 1-14

faciliter l'accès aux différents marchés comme elles doivent contribuer d'une manière significative à la maximisation de la valeur du produit ou service de l'entreprise.

Deuxièmement, les ressources doivent être rares. En effet, afin qu'elle puisse créer un avantage concurrentiel, une ressource doit être spécifique à l'entreprise et constitue une source de distinction par rapport au concurrents.

Troisièmement, une ressource ayant la capacité de permettre à l'entreprise de se différencier ne doit pas être facilement imitable, dans le sens où, l'entreprise doit détenir une exclusive quant à ce facteur. Pour qu'une ressource soit difficilement imitable, elle doit remplir trois conditions à savoir : les conditions historiques uniques, l'ambiguïté causale et la complexité sociale¹.

Quatrièmement, elle doit être non substituable. En effet, le positionnement concurrentiel qu'engendre la ressource ne devrait être imité par le biais d'une autre ressource différente.

Pour Warnier (2008)², la substitution constitue une forme intermédiaire entre l'imitation et la création. L'auteur ajoute que la soutenabilité d'un avantage concurrentiel dépend des barrières à la mobilité des ressources qu'une entreprise est capable de construire face à sa concurrence. Il s'agit d'entretenir l'hétérogénéité et les déséquilibres du marché en s'assurant que la concurrence pour l'acquisition des ressources est limitée. Il s'agit de conserver l'exclusivité que détient une entreprise sur une ressource par rapport aux autres concurrentes.

III. Modèles théoriques de référence traitant la problématique de l'avantage concurrentiel

La création d'avantage concurrentiel a fait objet de plusieurs recherches, donnant lieu à des modèles théoriques qui retracent les différentes sources d'avantage concurrentiel, on distingue deux principaux modèles de performance³ à savoir :

1. Le paradigme SCP (Structure-Comportement- Performance)
2. L'approche basée sur les ressources.

¹ Depeyre C., (2005), «Retour sur la théorie des ressources », Edition Libellio d'AEGIS, hal-00262991f, pp.9-14.

² Warnier V., (2008), «Construire les compétences stratégiques», Edition Vuibert, Paris, p.81.

³ Fall I., (2008), « Approche gestionnaire de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès : apport d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée », Thèse de doctorat soutenue à l' Ecole des mines de Paris, Paris, p.28.

1. L'approche structuraliste ou le paradigme SCP (structure-comportement-performance)

Issu du champ de l'économie industrielle, le paradigme SCP met en relation la structure du marché et à la performance de la firme. En effet, il postule qu'il existe une relation causale reliant la structure du marché au comportement des firmes ensuite à la performance.

1.1. L'origines du paradigme SCP

Le paradigme SCP ou l'approche structuraliste trouve son origine dans les travaux de l'économiste Mason (1939) dont l'objectif était d'une part, de construire une classification des structures de marché existantes et d'autre part, d'établir des règles concernant l'influence de ces structures sur le comportement des entreprises et ce à partir de l'observation des cas empiriques¹.

Ces travaux ont été poursuivis et raffinés et par conséquent, l'économie industrielle revêt une forme analytique spécifique, à travers une grille de lecture qui caractérise le marché à l'aide du schéma SCP².

Schéma n°1 : Le modèle de base Structure-Comportement-Performance (SCP)



Source : Bobulescu R. et Ülgen F., (2012), «Organisation industrielle Dynamique des marchés et stratégies des firmes», Edition De boeck, Louvain-la-Neuve, p.24.

Le développement du paradigme SCP a influencé d'une manière considérable non seulement le développement de l'économie industrielle mais aussi le domaine du management stratégique. Son importance apparaît d'ailleurs dans les secteurs caractérisés par des conditions de concurrence imparfaite qui s'opposent à la situation classique de concurrence parfaite.

1.2. Les principes du paradigme SCP

Selon Matyjias (2014)¹, Le paradigme SCP relie la performance à la structure de l'industrie en utilisant une approche en deux étapes. Il postule que la structure du

¹ Mbengue A., (2005), «Paradigme SCP, théorie évolutionniste et management stratégique : débats anciens, données anciennes, résultats nouveaux ». Communication présentée au XIVème Conférence de l'association Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers.

² Bobulescu R., et Ülgen F., (2012), «Organisation industrielle Dynamique des marchés et stratégies des firmes», Edition De boeck, Louvain-la-Neuve, p.24.

marché détermine les comportements et les stratégies des entreprises concurrentes. Le comportement de l'entreprise influe à son tour sur la performance.

Suivant ce raisonnement, le paradigme SCP explique les différences de performance entre les firmes à travers la structure de leurs marchés. Il met ainsi l'accent sur les variations de la rentabilité des industries et aide à estimer le niveau de performance que l'on peut probablement attendre d'une entreprise dans son secteur d'activité. Matyjas (2014)², a présenté une synthèse des composantes du paradigme SCP telles qu'elles sont développées par Bain en 1956³ :

- **Structure** : On suppose généralement qu'il s'agit de variables telles que le nombre d'offreurs et de demandeurs, les barrières à l'entrée ainsi que la différenciation des produits. Ces variables peuvent être subdivisées en variables structurelles internes (déterminées par la nature des produits et des technologies disponibles dans le secteur) et variables structurelles dépendantes (déterminées par les entreprises et les pouvoirs publics).

- **Comportement** : Cette composante regroupe l'ensemble des choix stratégiques des entreprises activant au sein d'un même secteur d'activité ainsi que la manière dont elles opèrent leurs choix. Cela inclut les stratégies de communication, les dépenses en recherche et développement, les stratégies de fusion acquisition, etc.

- **Performance** : Comprise généralement d'un point de vue économique ou financier de l'entreprise, la performance peut revêtir plusieurs formes ou types. Elle correspond à la taille des profits réalisés, l'efficacité de production, la qualité du produit, le progrès technique, etc.

L'examen des performances d'une entreprise permet de mesurer la profitabilité et vérifier si les ressources ont été allouées d'une manière équitable et judicieuse.

Le schéma ci après regroupe l'ensemble des composantes du paradigme SCP.

¹ Matyjas Z., (2014), «The role of the structure-conduct- performance paradigm for the development of industrial organization economics and strategic management», *Journal of Positive Management*, 5, 2, pp.53-63.

² Idem.

³ Bain J S, (1956), «Barriers to new competition», Harvard University Press, Cambridge.

Schéma n°2 : SCP et schéma d'interdépendances

Structure (degrés/conditions De la concurrence Sur un marché, à un moment donné)	Comportement (Stratégies des firmes)	Performance (Résultats des activités/ Stratégies)
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de concurrents/clients • Relations de coopération/coordination entre firmes • Degré/nature des interdépendances entre acteurs • Structure de l'information, des coûts • Conditions d'entrée/sortie (barrières, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégies de prix • Recherche et développement • Publicité • Stratégies de différenciation, diversification, intégration • Comportement de leader, de suiveur • Prise de position défensive/offensive • Position relative à la réglementation 	<ul style="list-style-type: none"> • Profitabilité • Productivité • Diminution des coûts • Niveau de R&D • Produits, processus innovants • Position dominante • Stabilité ou croissance des parts de marché • Croissance de la demande

Source : Bobulescu R. et Ülgen.F., (2012), Op. Cit., p. 28.

L'objectif du paradigme SCP est donc d'expliquer les performances des différents marchés dans lesquels elles exercent leurs activités quelle que soit leur structure. Il peut être utilisé pour l'analyse des caractéristiques de la structure du marché, du comportement et des performances des entreprises en utilisant une multitude de variables. Il fournit un cadre incluant les domaines d'activités ainsi que les marchés comme éléments d'analyse.

Stănciulescu et Molnar (2017)¹ soulignent que le paradigme SCP ne devrait pas être utilisé uniquement pour l'analyse mais aussi comme point de départ pour l'examen des problèmes économiques en général. Ils ajoutent qu'il peut être considéré comme une méthode appropriée qui a le mérite d'offrir une vision holistique et d'identifier un large éventail de variables sujettes à examen.

La contribution la plus influente en management stratégique s'inscrivant dans une même logique que celle de l'économie industrielle est celle faite par Porter. Il soulève une importante limite du paradigme SCP et avance qu'en raison de l'accent qu'il met

¹Stănciulescu G.C. et Molnar E.I., (2017), «Structure, conduct and performance paradigm in assessing travel agency performances», Communication présentée 11ème conférence international en Business Excellence.

sur l'industrie dans son ensemble, il devient difficile d'en formuler des recommandations spécifiques pour l'entreprise. Par ailleurs, une des principales propositions de Porter est que la performance d'une entreprise dépend de l'attractivité du secteur d'activité et de la position qu'elle détient par rapport à ses concurrentes. Il ajoute également que l'attractivité d'un secteur est déterminée par des forces concurrentielles et développe le modèle des cinq forces concurrentielles.

Porter complète sa théorisation et déploie le modèle de la chaîne de valeur dans laquelle il intègre les relations d'interdépendance, en amont et en aval, générées à l'occasion de la création de valeur¹.

1.3. La remise en cause du paradigme SCP

En mettant l'accent sur l'influence de la structure du marché sur la performance et l'avantage concurrentiel, le paradigme SCP néglige l'influence des caractéristiques de l'entreprise.

Une des critiques qui a été proférée à l'égard de ce paradigme est que plusieurs firmes qui y adhèrent font l'impasse sur la disponibilité de leurs ressources et tombent fréquemment dans le piège de la diversification en tenant insuffisamment compte de leurs propres capacités à aborder de nouveaux marchés.

De plus, les entreprises préconisant une approche SCP ont souvent tendance à se mettre dans une position d'imiter les leaders de leur secteur d'activité. Afin de se procurer un avantage concurrentiel au lieu de se consacrer à l'innovation vu qu'elles négligent l'importance de leurs ressources ce qui leur permet de ne réaliser qu'un niveau de profit moyen².

Pour dépasser ce différentiel, plusieurs auteurs se sont orientés vers les facteurs internes pour expliquer la performance d'une entreprise donnée. Dans cette optique, la théorie des ressources (Resource Based View) fut introduite par Penrose (1959) afin d'appréhender les mécanismes de création d'un avantage concurrentiel à partir des ressources de l'entreprise.

¹ Porter M., (1999), op cit, p.17.

² Cao L., (2008), « Les compétences-clés Dans les stratégies et la performance Des filiales d'enseigne internationales: Le cas des distributeurs internationaux en chine », Thèse de doctorat soutenue à l'Institut de recherche en gestion, Paris, p.26.

3. L'approche par les ressources

L'approche par les ressources (resources based view en anglais) est un classique parmi les courants de pensée en management stratégique. Elle a été développée dans les années quatre vingt par Wernerfelt¹. Cette approche met l'accent sur l'importance des facteurs internes et spécifiques de l'entreprise pour comprendre ses performances.

L'économiste Penrose est reconnu comme étant l'auteur pionnier de cette approche.

Dans son ouvrage intitulé " The theory of growth of the firm " publié en 1959, Penrose souligne l'importance des ressources, capacités et compétences lors du développement et de la croissance de la firme.

L'approche par les ressources se propose d'expliquer les différences de performance (création et maintien de l'avantage concurrentiel) entre les firmes par les caractéristiques des ressources.

2.1. Quels fondements théoriques pour l'approche par les ressources

« La référence incontournable de la théorie des ressources est sans aucun doute Penrose (1959) qui a défini le concept de services des ressources »².

Penrose définit la firme comme un ensemble de ressources à la fois physique et humaine. Cet ensemble qu'elle nomme « monde interne », possède selon l'auteur une capacité à stimuler la croissance et le développement de la firme et lorsque cette dernière dispose de ressources en partie sous employées, la croissance peut apparaître comme une possibilité d'activer et capitaliser ces ressources.

Elle met également l'accent sur le fait que les inputs du système de production ne sont pas des ressources mais plutôt des services qu'elle procure, elle souligne que c'est justement l'hétérogénéité de ces services qui fonde le caractère unique de chaque firme.

La combinaison entre les deux sortes de ressources, le personnel et les ressources matérielles, crée par interaction des opportunités uniques et spécifiques à chaque firme. Toutes les firmes n'exploitent pas les possibilités qu'offrent ces interactions, mais dans le cas où elles sont exploitées, la croissance ne peut s'expliquer par le seul jeu des changements environnementaux. En effet, en elle-même, une ressource n'a pas

¹ Wernerfelt B., (1984), «Resources based view of the firm», Strategic Management Journal, 5, pp.171-180.

² Prévôt F. et al., (2010), «Perspectives fondées sur les ressources. Proposition de synthèse». Revue Française de Gestion, 5, 204, pp.87-103.

d'importance mais elle en acquiert en raison de son insertion dans un système de ressources qu'il faut gérer.

Les occasions de croissance et de développement des firmes résultent des simulations et des obstacles tant internes qu'externes et seule une prise en compte conjointe des facteurs internes et externes permet d'expliquer le développement de l'entreprise. Sur cette base, la notion de ressources est mise en avant pour définir les fondations de la théorie des ressources.

2.2. Hypothèses de l'approche par les ressources

L'approche par les ressources peut être considérée comme une rupture avec les approches classiques de la stratégie. « La firme n'est plus conçue comme un portefeuille de produits/marchés, mais comme un portefeuille de ressources »¹. En effet, les besoins des clients ne peuvent plus être considérés comme un déterminant de la stratégie de l'entreprise, mais c'est plutôt les ressources et les compétences que celle-ci possède.

La rupture résulte du fait que ce n'est plus les conditions environnementales qui déterminent la stratégie mais l'inverse. L'avantage concurrentiel repose alors sur la capacité de la firme à promouvoir ses ressources, ce qui fait que ses sources ne peuvent être cherchées qu'à l'intérieur de la firme.

En effet, la base de toute formulation stratégique est de clarifier l'identité de l'entreprise et de déterminer son avantage concurrentiel. Dans une approche classique, l'entreprise cherche à identifier les besoins de ses clients qu'elle cherche à satisfaire, mais dans un environnement où les goûts et les préférences des consommateurs évoluent très rapidement, il devient impératif de bâtir sa stratégie sur une orientation interne qu'externe.

« *Quand l'environnement devient très turbulent les compétences et les ressources constituent une base plus stable pour définir l'identité de l'entreprise* »². L'analyse stratégique doit être fondée sur une base aussi permanente que possible, ce qui fait des ressources de l'entreprise une base beaucoup plus sûre que les besoins de ses clients.

L'hypothèse de base de l'approche par les ressources est la mise en avant de l'hétérogénéité des ressources que possèdent les entreprises concurrentes même au sein

¹Torrès-Blay O., (2000), « Economie d'entreprise, organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie », Edition Economica, Paris, p.226.

² Idem., p.226.

d'une même industrie. Ces différences entre entreprises sont les raisons des différences de performances. Donc pour que des rentes puissent être dégagées à l'occasion de son activité, et qu'elle construise un avantage concurrentiel soutenable, l'entreprise doit disposer de ressources spécifiques.

Au delà de la spécificité des ressources engagées, la compétitivité et la performance d'une entreprise se fondent en second lieu, selon l'approche par les ressources, sur la capacité à opérer des combinaisons judicieuses et à renouveler ces combinaisons desquelles naissent les compétences qui contribuent à la construction d'un avantage concurrentiel soutenable. Les différentes combinaisons seront autant de facteurs de compétitivité. De même, elle admet la possibilité pour des entreprises qui ne disposent pas d'une capacité à renouveler leur base de ressources d'innover en opérant de multiples recombinaisons.

La théorie fondée sur les ressources présente une rupture avec la logique de la domination du marché et accorde aux ressources de l'entreprise un rôle déterminant dans la création d'un avantage concurrentiel. En effet, selon cette théorie, les différences de performance entre les entreprises dans un secteur d'activité donné ne peuvent être expliquées par leur position sur le marché mais plutôt par la qualité des ressources et des actifs stratégiques internes de celles-ci.

La théorie des ressources a permis de souligner l'importance des ressources pour une entreprise dans la création d'un avantage concurrentiel, mais la durabilité de celui-ci pose directement la question du maintien des ressources stratégiques. Comme les travaux de Schumpeter l'enseignent, la prise en compte de l'innovation technologique et la mise en avant des changements des moyens de production bouleversent par vague le gotha des entreprises les plus performantes¹.

L'approche évolutionniste, que nous traiterons dans le point ci-après, a développé certains concepts qui apportent à l'analyse de l'avantage concurrentiel et la performance l'aspect dynamique qui a fait défaut à la théorie des ressources.

¹ Menier O. et Blay T., (2000), Op. Cit., p.157.

IV. La théorie évolutionniste

La théorie évolutionniste est apparue au début des années 80 sous l'impulsion des deux économistes américains Nelson et Winter¹.

L'ouvrage de référence de cette théorie est " An evolutionary theory of economic change " publié par ces mêmes auteurs en 1982. Il s'agit d'une approche alternative aux autres paradigmes pour expliquer le fonctionnement de l'entreprise.

« La firme représente l'unité de base de cette théorie, car elle fait l'objet principal de son analyse, pour comprendre par la suite le changement économique »².

Avec l'apparition de la théorie évolutionniste, la firme n'est plus considérée comme un système fermé dont la croissance est soumise aux pressions environnementales. Les comportements de la firme ne tendent plus vers la stabilité mais plutôt vers l'extension des conditions d'acquisition et d'exploitation des ressources³.

1. Cadre d'émergence de la théorie évolutionniste

Arena et Lazaric (2003)⁴ ont proposé une étude sur la théorie évolution à partir des travaux de Nelson et Winter, selon t-eux, ces derniers ont axé leur analyse, d'une part, sur un regard critique quant à l'orthodoxie néoclassique et d'autre part, sur les travaux de Schumpeter et de Simon.

1.1. Les principales critiques de l'orthodoxie néoclassique

L'apparition de la théorie évolutionniste s'explique par les insuffisances relevées par Nelson et Winter sur la théorie néoclassique.

Les principales critiques exprimées par les deux auteurs renvoient à la rationalité limitée et la non maximisation des profits.

¹ Nelson R. et Winter S.G., (1982), «An Evolutionary Theory of Economic Change», Belknap Press, Harvard University Press, Cambridge (Mass.).

² Tekfi S., (2013), «Survie- Innovation et Performance de l'entreprise Cas de l'entreprise CMA–Sidi Bel Abbès». Thèse de doctorat soutenue à l' Université Abou Bakr Belkaïd, Tlemcen, p.17.

³ Romanelli E. et Tushman M. C., (1994), «Organisational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test». Academy of Management Journal, 37, 5, pp.1141-1161.

⁴ Arena R. et Lazaric N., (2003), «La théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter : Une analyse économique rétrospective», Revue Economique, Presses de Sciences Po, 54, 2, pp.329-354.

1.1.1. La rationalité limitée

La remise en cause de la rationalité parfaite et la promotion de la rationalité limitée de Nelson et Winter est l'un des principaux fondements de la théorie évolutionniste. Toutefois, ces deux auteurs ont fait appel à la notion de rationalité limitée développée par Herbert Simon en 1955.

Simon (1955) s'est démarqué du postulat de rationalité parfaite en développant l'hypothèse de rationalité limitée, à travers laquelle il postule que les individus ne disposent pas de capacité cognitives ni d'informations nécessaires pour prendre une décision et effectuer un choix rationnel¹.

La limite des capacités cognitives des acteurs se traduit par des restrictions en termes d'accès à l'information et à son usage².

1.1.2. La non maximisation des profits

En se basant toujours sur les travaux de Simon, les évolutionnistes ont remis en cause l'hypothèse de la maximisation des profits.

Ils constatent que les entreprises ne peuvent atteindre que « *des résultats satisfaisants et non des résultats optimaux vu que leur rationalité est limitée* ». ³

Ainsi dans un environnement en perpétuelle turbulence, la capacité des firmes à effectuer des calculs optimaux est limitée.

Contrairement à ce que postule la théorie néoclassique, l'entreprise dans la perspective évolutionniste ne peut être réduite à un seul individu mais plutôt à un ensemble d'individus avec différents objectifs. Donc, elle n'a plus un seul objectif à atteindre (maximisation de profit), mais un ensemble d'objectifs pécuniaires et non pécuniaires (carrière de salariés, statut du dirigeant, etc.)⁴.

¹ Simon, H.A. (1955), «A behavioural model of rational choice», Quarterly Journal of Economics 69, pp. 99-118.

² Béjean S, Midy F, Peyron C., (1999), « La rationalité simonienne : interprétations et enjeux épistémologiques », Rapport de recherche, Laboratoire d'analyse et de techniques économiques (LATEC), 26 p.

³ Arena R. et Lazaric N., (2003), op cit., p.333.

⁴ Tekfi S., (2013), Op.cit, p.19.

1.2. Les inspirations positives

En plus des insuffisances repérées sur les modèles néoclassiques, Nelson et Winter trouvent également leur base d'inspiration dans les travaux de Schumpeter et dans les modèles biologiques.

1.2.1. L'inspiration schumpétérienne

Nelson et Winter reconnaissent une dette intellectuelle importante envers Schumpeter en avançant que « *Schumpeter posa le problème adéquat : Comment comprendre le changement économique, et sa vision incluait plusieurs des éléments important de réponse* »¹.

Dans ce contexte, Taillant souligne que parmi les rapports de Schumpeter, Nelson et Winter ont retenu l'innovation et le comportement des agents².

- **L'innovation:** Dans ses travaux sur l'innovation, Schumpeter accorde une importance aux innovations de rupture et avance que les innovations ne peuvent être le résultat de techniques existantes.

A la différence de l'analyse de Schumpeter, l'approche évolutionniste reconnaît également le rôle des innovations incrémentales et endogènes. Les évolutionnistes considèrent les innovations radicales comme de nouvelles technologies tandis que les innovations incrémentales concernent les progrès techniques.

- **Le comportement des agents :** Les évolutionnistes s'alignent à Schumpeter sur le fait que la rationalité de l'entrepreneur est limitée, car les décisions sont prises dans un contexte incertain qui manque d'information.

1.2.2. L'inspiration des modèles biologiques

Le courant biologique est marqué par les travaux de Darwin qui a essayé d'expliquer le processus d'évolution des espèces vivantes.

¹ Arena R. et Lazaric N., (2003), op cit., p.335.

² Taillant P., (2005), «L'analyse évolutionniste des innovations technologiques : l'exemple des énergies solaire photovoltaïque et éolienne». Thèse de doctorat, Université de Montpellier I, Montpellier, p.160.

Dans cette optique, l'évolution biologique des espèces vivantes se base sur « *un jeu d'information que ce soit d'une génération à une autre, entre différentes parties d'un organisme ou entre un organisme et son environnement* »¹.

En se basant sur cette approche, la perspective évolutionniste a retenu trois principes de base repérés dans le comportement des agents économiques à savoir hérédité, variation et sélection naturelle.²

- **Le principe d'hérédité** : Le principe d'hérédité ou les éléments de permanence tiennent en économie un même rôle que les gènes en biologie. Pour les auteurs du courant évolutionniste, les gènes sont des routines appliquées par les agents économiques fondant leurs comportements. Ce sont des modèles d'activités répétitifs mettant un lien entre le comportement des individus et leur productivité.

- **Le principe de variation** : Le principe de variation ou de mutation est repéré dans les comportements de recherche qui sont à la base des innovations. Ces comportements sont provoqués par des situations d'instabilité ou de menace qui traversent l'entreprise. Ils sont de nature très risqués et dont les issues sont les plus souvent imprévisibles mais assurant finalement une transformation.

- **Le principe de sélection naturelle** : Ce mécanisme de sélection naturelle agit comme filtre dans le sens où c'est l'environnement concurrentiel des firmes qui sélectionne en fonction du critère de profits positifs, les firmes les plus aptes à survivre.

« *De ce fait, les économistes évolutionnistes parviennent à " inventer " la biologie à laquelle ils se réfèrent comme les économistes néoclassiques qui ont inventé la physique mécanique, afin de s'en servir à légitimer scientifiquement leur approche.* »³.

2. Notions fondamentales et hypothèses de la théorie évolutionniste

Nous développerons en ce qui suit, dans un premier temps, les notions fondamentales relatives à la théorie évolutionniste. Dans un deuxième temps nous essayerons de mettre en exergue ses hypothèses.

¹ Diani M., (2003), «Economie évolutionniste et culture d'entreprise», Thèse de doctorat, Université louis pasteur-Strasbourg I, Strasbourg, p.48.

² Taillant P., (2005), Op cit, p.162.

³ Rallet A., (1999), cité dans, Taillant P., (2005), « l'analyse évolutionniste des innovations technologiques : l'exemple des énergies solaire photovoltaïque et éolienne », op.cit, P.165.

2.1. Notions fondamentales

Afin de pénétrer à l'intérieur de la firme, comprendre et mettre en évidence sa spécificité, il faut partir de deux notions fondamentales de l'évolutionnisme à savoir l'apprentissage organisationnel et les routines organisationnelles.

2.1.1. L'apprentissage organisationnel

Pour les évolutionnistes, l'apprentissage peut être défini comme « *un processus par lequel la répétition et l'expérimentation font que, au cours du temps, des tâches sont effectuées mieux et plus vite, et que de nouvelles opportunités dans les modes opératoires sont sans cesse expérimentés* »¹.

2.1.2. Les routines organisationnelles

La connaissance engendrée par l'apprentissage est matérialisée dans les routines organisationnelles qui peuvent être définies comme étant : « *des modes d'interaction qui constituent des soutiens efficaces à des problèmes particuliers* ».²

Les routines sont non codifiables donc tacites vu la complexité des interactions qu'elles mettent en œuvre. Il existe des routines statiques qui consistent en la simple répétition des pratiques antérieures, et des routines dynamiques, qui sont orientées sans cesse vers de nouveaux apprentissages.

Vu la complexité d'interactions qu'elles mettent en œuvre, les routines sont non codifiables et donc tacites ce qui leur confère le caractère d'actif spécifique à l'entreprise.

2.2. Hypothèses de la théorie évolutionniste

S'opposant aux hypothèses de la théorie néoclassique standard, la théorie évolutionniste retient comme hypothèses : la rationalité limitée, l'incertitude, l'irréversibilité, la sélection et la dépendance de sentier³.

2.2.1. La rationalité limitée

Selon la théorie évolutionniste, l'entreprise est loin d'être le siège d'une rationalité absolue et parfaite, mais plutôt d'une rationalité limitée. Limitée vu que les

¹ Coriat B. et Wenstein O., (1995), «Les nouvelles théories de l'entreprise», Edition livre de poche, Paris, p.120.

² Idem, p.120.

³ Alcouffe A. et Kammoun S., (2000), «Une approche économique des compétences de la firme: vers une synthèse des théories néo-institutionnelles et évolutionnistes», Note n°307, LIRHE, Toulouse.

acteurs économiques ne sont pas en mesure de stocker et de traiter toutes les informations d'une manière fiable.

En effet, afin de prendre des décisions au sein d'une organisation, les individus retiennent les actions qui leur permettent d'atteindre un certain seuil de satisfaction (et non une satisfaction optimale).

2.2.2. L'incertitude

Dans un environnement en perpétuelle évolution, l'entreprise se trouve incapable de connaître et de maîtriser l'ensemble de ses paramètres. De ce fait, les décisions qui engagent l'entreprise dans l'avenir relèvent de l'incertain.

Face à cette situation d'incertitude, l'entreprise met en œuvre des règles organisationnelles afin de mieux gérer ses conséquences.

2.2.3. L'irréversibilité

Dans l'approche évolutionniste, la création de nouvelles connaissances et leur diffusion est indélébile car il est impossible de désapprendre.

Cette situation appliquée à des investissements spécifiques (savoir faire, réputation, confiance ...) rend presque impossible leur redéploiement sans coût¹.

2.2.4. La sélection

La sélection constitue une hypothèse propre à l'approche évolutionniste vu qu'elle est inspirée du modèle biologique.

Cette approche s'oppose à la vision néoclassique qui stipule que l'environnement (le marché) a la capacité d'éliminer toute entreprise qui ne maximise pas son profit, et avance le fait que l'entreprise se doit de choisir l'environnement qui correspond le mieux à son évolution.

2.2.5. La dépendance de sentier

Le principe de dépendance de sentier explique comment un ensemble de décisions passées peut influencer sur les décisions futures.

¹ Bendiabdellah A. et Kerzabi A., (2005), «Théorie évolutionniste et assurance», Communication présentée au IVème forum des assurances, conseil national des assurances, Alger.

En effet, le répertoire de routines que possède la firme est le produit du répertoire antérieur¹, et les actions effectuées par les agents économiques au sein d'une entreprise sont étroitement dépendantes de leur passé.

2.3. Les attributs de la théorie évolutionniste

Les évolutionnistes s'opposent aussi bien à l'économie de production pure qui fait abstraction de l'entreprise qu'à l'économie transactionnelle accusée de réduire la firme à une entreprise vide.

Le problème central des évolutionnistes est de dégager les critères qui distinguent une entreprise d'une autre et d'expliquer selon quelle logique les entreprises évoluent.

La réponse à la question « comment peut-on distinguer une firme d'une autre ? » est la suivante : « *sur la base des apprentissages qu'elles mettent en œuvre, deux firmes se distinguent par la nature des qualités et des routines qui sont leur patrimoine irréductible.* »²

Les évolutionnistes démontrent également le fait qu'en plus des facteurs qui la composent, ce qui distingue une entreprise d'une autre, est la nature de ses savoirs faire accumulés. De plus, une firme connaît des évolutions, c'est ce qu'ils expliquent par le fait que des changements de trajectoire sont possibles par le biais des actifs secondaires qui à l'occasion des opportunités technologiques peuvent devenir actifs principaux, ce qui se traduit par un changement de routines. En effet, des changements peuvent s'avérer possibles mais tout en respectant le principe de cohérence de la composition du portefeuille de produits offerts par l'entreprise.

Les évolutionnistes s'opposent à l'idée selon laquelle les marchés éliminent systématiquement les entreprises qui ne maximisent pas leur profit. Ils font valoir l'existence d'une pluralité d'environnements de sélection³, variant avec la structure du marché, les conditions d'accès au marché et aux facteurs de production ainsi qu'aux ressources financières. Une importance particulière est accordée au critère de la disponibilité en liquidité comme clé d'évolution des firmes et donc de la sélection.

L'approche évolutionniste est construite autour des notions introduites par le modèle biologique. Elle émane des travaux de Nelson et Winter qui considèrent le

¹ Bessy C., (1996), cité dans, Bendiabdellah A. et Kerzabi A., (2005), op cit.

² Coriat B. et wenstein O., (1995), Op.cit, p.128.

³ Coriat B. et wenstein O., (1995), Op.cit, p.128.

marché comme un environnement sélectif des entreprises. Elle considère également les gènes qui se traduisent par les caractéristiques de l'entreprise et qui se transmettent au fil du temps comme étant des routines organisationnelles.

Le deuxième principe qui marque cette approche est celui des mutations (variations), qui pousse à l'évolution et à la dynamique des systèmes et aux comportements de recherche. Enfin, le principe de sélection agit sur les gènes et les mutations, il permet de choisir parmi les évolutions possibles, celles adaptées à la firme et à son environnement.

A partir de ces principes, l'approche évolutionniste définit la firme comme étant un ensemble de compétences, accumulées par l'apprentissage au cours de son développement.

L'analyse du corpus théorique et conceptuel ayant trait à l'avantage concurrentiel nous renseigne sur sa polysémie qui tient non à sa définition mais à la typologie dont il fait objet, celle-ci se traduit en pratique par l'existence de lignes stratégiques assimilées aux modalités de construction d'avantage concurrentiel et aux actions correspondantes, elles font objet de controverses et donne lieu à des résultats qui diffèrent d'une entreprise à une autre, selon, leurs pré-requis et prédispositions.

Les facteurs de compétitivité d'une entreprise sont liés aux coûts, à la différenciation et la qualité, par conséquent, l'entreprise est sensée trouver une combinaison originale pour tenter de se démarquer de ses concurrents qu'ils soient directs ou indirects.

Les approches théoriques ayant abordé l'avantage concurrentiel ont mis l'accent sur les démarches de création d'avantage concurrentiel afin de trouver un point focal de création d'avantage concurrentiel et d'en déduire les combinaisons possibles de facteur de différenciation les plus probantes, l'objectif consiste à capitaliser l'entreprise dans sa quête de compétitivité.

L'élaboration de notre synthèse théorique nous a permis d'opter pour l'approche par les ressources pour appréhender notre objet de recherche à savoir la ressource humaine et sa capacité à être insérée dans la création d'avantage concurrentiel, ce choix est motivé par le fait que cette approche favorise la ressource interne dans la construction d'avantage concurrentiel et que la ressource humaine en est une, et se situe au centre de la valorisation des autres ressources de l'entreprise par le fait qu'elle soit transversale à partir du moment où elle est responsable de la réalisation de l'ensemble des actions. Cet exercice nous a permis d'extraire les éléments d'analyse qui nous permettront d'aborder notre recherche empirique.

A présent, il convient pour nous d'examiner les modalités de gestion de la ressource humaine appropriée à l'objet de création d'avantage concurrentiel ; pour cela, nous analyserons dans le chapitre suivant la consistance du concept de la ressource humaine et les avancées technologiques et conceptuelles dont il a fait objet sa gestion.

Chapitre 2

L'apport des pratiques de GRH dans la valorisation des RH dans l'entreprise.

Chapitre 2 : L'apport des pratiques de GRH dans la valorisation des RH dans l'entreprise

La ressource humaine, dans l'entreprise, a connu des évolutions proportionnelles, d'un côté, à des variables externes à savoir, les différents objectifs fixés par l'entreprise, et de l'autre, à des variables externes illustrées par un environnement qui offre perpétuellement de nouvelles données qui poussent l'entreprise à s'y adapter ; il s'agit des signaux concurrentiels émanant des autres entreprises mais également des nouvelles connaissances qui se rapportent à l'ensemble du processus productif de l'entreprise et à toutes ses fonctions, il s'agit entre autres des savoirs et savoir-faire ayant trait aux techniques de production, de gestion et de commercialisation mais surtout à l'innovation de produits et de normes de qualité correspondantes.

La ressource humaine se retrouve ainsi comme étant un point focal nécessitant des modalités de gestion appropriées, dans ce sens des travaux de recherche sont menés pour dégager des stratégies de GRH visant à capitaliser la présence du capital humain au sein de l'entreprise, il s'agit entre autres des stratégies d'incitation, d'investissement et de mobilisation de la ressource humaine que l'entreprise est sensée adapter à ses objectifs et moyens ainsi qu'à sa position concurrentielle, ses stratégies se traduisent concrètement par des pratiques associées à l'attraction, au développement et aux pratiques de rétention ou de fidélisation.

A travers ce présent chapitre, nous reviendrons en premier lieu sur les composantes du capital humain à savoir la connaissance et les compétences, en se focalisant sur la consistance et les dimensions correspondantes, par la suite nous présenterons une synthèse théorique se rapportant aux stratégies dont fait objet la ressource humaine ; l'objectif consiste à dégager des indicateurs permettant d'analyser les types de stratégie mise en œuvre au sein des entreprises enquêtées.

Afin d'enrichir notre analyse du rôle de la ressource humaine dans la création d'avantage concurrentiel, nous consacrerons une revue de littérature de la gestion et du management des ressources humaines en développant les approches théoriques en question et les différentes pratiques de GRH requises.

I. Les connaissances et les compétences : Des attributs des ressources humaines

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 de connaissances et de compétences.

Les connaissances et les compétences 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.

L'objectif de ce présent point est de passer en revue ces deux notions vu qu'elles sont directement liées au concept des ressources humaines.

1. La notion de connaissances

L'importance de développer ce point vient du fait que par le biais de l'exploitation des connaissances de ses employés, une entreprise réussit à faire face à des exigences multiples et en perpétuelle évolution des clients dans une économie fortement concurrentielle.

1.1. Définition des connaissances

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

Nonaka et Takeuchi (1995) proposent une acception processuelle de la connaissance en l'associant à un processus humain dynamique fondé sur des croyances personnelles¹, cette définition fut renforcée par Nonaka et al. (2000) en avançant que ce processus est initié à partir des relations qu'entretiennent les personnes avec l'organisation², ou encore à partir des interactions entre phénomènes³.

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.

¹ Nonaka, I., Takeuchi, H., (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, NY: Oxford University Press.

² 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.

³ Sanchez R. et Heene A (1997), "A competence perspective on Strategic Learning and Knowledge Management" , in *Strategic Learning and knowledge management*, edited by R. Sanchez et Aimé Heene; Série The Strategic management, ed° John Wiley and Sons, Chichester

1.2. Les caractéristiques de la connaissance

Selon Reix (1995)¹, la connaissance possède un caractère ambigu. Ainsi, son échange et sa transférabilité exigent la similarité des processus d'apprentissage organisationnels et des capacités d'explication de l'émetteur et du récepteur. Il met également l'accent sur le caractère tacite de la connaissance qui selon lui peut déterminer l'ambiguïté causale et donc l'aisance d'échange entre deux parties.

Berthon (2003)² a déterminé trois caractéristiques interdépendantes de la connaissance énumérées comme suit :

La connaissance est composée d'informations. Toutefois, elle ne se résume pas à une simple agrégation, mais présente davantage un ensemble d'informations soumis à des processus individuels ou organisationnels qui lui confèrent un sens.

Ce dernier point 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.

Enfin, 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.

1.3. Les différents types de connaissances

Plusieurs auteurs en management ont tenté de classifier les connaissances selon plusieurs critères et dimensions. Cela a abouti à de nombreuses distinctions et classifications parmi lesquelles nous pouvons retenir celle proposée par Crie (2003)³, qui distingue entre les capacités cognitives de l'Homme (dites tacites) et les systèmes formalisés (ou explicites).

¹ Reix R., (1995), «Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », Revue Française de Gestion, 105, pp.17-28.

² Berthon B., (2003), «Pour une approche globale du transfert de connaissance : Une illustration empirique à l'intra-organisationnel», Communication présentée à la XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Paris Dauphine.

³ Crie D., (2003), «De l'extraction des connaissances au knowledge management», Revue Française de Gestion, 5, 146, pp.59-79.

Chilton et Bloodgood (2007)¹ définissent la connaissance tacite comme étant une connaissance difficile à décrire et à transmettre et sous sa forme pure, l'utilisateur n'est pas conscient de son utilisation.

Pour les connaissances explicites, ils les considèrent complètement transmissibles contrairement aux connaissances tacites. Ils ajoutent que les détenteurs de ce type de connaissances sont conscients de leur création, leur utilisation ainsi que de leurs particularités.

2. La notion de compétences

« *Ce n'est pas par hasard que la notion de compétences a la même racine que celle de compétitivité* ». En effet, ce qui importe pour les entreprises activant dans un environnement caractérisé par une forte concurrence est d'avoir une longueur d'avance dans l'identification d'un nouveau besoin, un nouveau produit, etc.².

L'importance de développer ce concept vient du fait que cette longueur d'avance peut être obtenue par l'exploitation de certaines compétences au moment opportun.

2.1. Définition de la notion de compétences

Plusieurs auteurs ont consacré leurs analyses et travaux à la problématique des compétences afin de dépasser la confusion existante entre cette notion et celles des connaissances. Et afin de clarifier ce concept, nous allons nous référer aux définitions avancées par certains auteurs en management.

De Terssac (1999)³ définit les compétences comme étant : « *une notion intermédiaire qui permet de penser les relations entre le travail et les savoirs détenus par les individus* ».

Pour Zarifian (1999)⁴, la compétence correspond à « *l'intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de forme que la diversité des situations augmente* ». Il ajoute qu'elle renvoie à la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté.

¹ Chilton M.A. et Bloodgood J.M., (2007), «The Dimensions of Tacit & Explicit Knowledge: A Description and Measure». Communication présentée à la 40^{ème} Conférence internationale d'Hawaï sur les sciences des systèmes, Hawaï.

²http://www.globenet.org/archives/web/2006/www.globenet.org/horizon-local/article806e.html?id_article=8, visité le 21 juillet 2018.

³ De Terssac G., (1999), Cité dans, Pesqueux, Y., (2006), «La dualité compétence connaissance», hal-00509677.

⁴ Zarifian P., (1999), «Objectif compétence. Pour une nouvelle logique», Edition Liaisons, Paris, p.70.

Le Boterf (2010)¹ quant à lui remet en cause les définitions qui considèrent les compétences comme l'application des savoirs théoriques, pratiques d'aptitude ou traits de personnalité (rigueur, esprit d'initiative, tenacité, etc.). Cette remise en cause a été justifiée par le fait que ces définitions considèrent les compétences comme un assemblage de jeu de lego et conduisent à construire un référentiel de compétences comme des listes interminables de savoir, savoir-faire et savoir-être. Il ajoute également que ces définitions appréhendent la compétence uniquement en termes d'état et ignore le fait qu'il s'agit de tout un processus reliant un ensemble de ressources, une action ainsi qu'une contribution à un résultat.

Après cette remise en cause, Le Boterf (2018)² propose la définition des compétences en faisant la distinction entre "être compétent" et "avoir des compétences". Il avance que "être compétent" signifie la capacité d'agir et de réussir dans une situation de travail ainsi que la mise en œuvre d'une pratique professionnelle pertinente tout en mobilisant une combinaison appropriée de ressources.

"Avoir des compétences" renvoi au fait de disposer des ressources nécessaires pour agir avec compétences. En effet, un individu agit avec compétence lorsqu'il réussit à mobiliser et combiner un ensemble de ressources pertinentes.

2.2. Les dimensions de la compétence

Durand (1997)³ relève trois dimensions génériques de la compétence en se basant sur les travaux de recherche sur l'éducation. Il distingue alors entre la connaissance (le savoir), la pratique (le savoir faire) ainsi que les attitudes (le savoir être).

Le savoir désigne un ensemble structuré d'informations permettant à une entreprise de faire fonctionner ses activités et opérer dans un contexte spécifique. Il intègre l'accès à des données externes, ainsi que la capacité à en tirer profit pour les transformer en éléments d'informations et les exploiter afin d'en développer de nouvelles.

Le savoir faire fait référence à la capacité d'agir d'une manière assez concrète suivant des objectifs bien déterminés en tenant compte des connaissances mais sans qu'il soit nécessaire de comprendre les raisons pour lesquelles les techniques empiriques fonctionnent.

¹ Le Boterf G., (2010), «Construire les compétences individuelles et collectives», 5ème Edition, Organisation, Paris, p.55 et 56.

² Le Boterf G., (2018), «Développer et mettre en œuvre la compétence. Comment investir dans le professionnalisme et les compétences», Edition Organisation, Paris, p57.

³ Durand T., (1997), «Savoir, savoir-faire et savoir-être, repenser les compétences de l'entreprise», Communication présentée à la VIème Conférence de l'Association Internationale De Management Stratégique, Montréal.

Pourtant, la mise en œuvre de ces savoir-faire a un mérite incomparable dans le fonctionnement et l'atteinte des objectifs recherchés.

Les attitudes correspondant au comportement, l'identité et la volonté, constituent un aspect important de l'individu ou l'entreprise à accomplir quoique se soit de sa compétence. Une entreprise motivée est plus compétente qu'une entreprise abattue et amorphe pourtant ayant les connaissances et les pratiques.

2.3. Les différents types de compétences

Dans sa définition de la compétence, Katz (1974)¹ distingue trois types de compétences à savoir :

- Les compétences techniques ;
- Les compétences humaines ;
- Les compétences conceptuelles.

Il avance que ces trois types sont interdépendants, mais il pourrait être utile d'examiner chacune d'entre elles séparément, et de les développer d'une manière indépendante.

- **Les compétences techniques** : Elles impliquent la compréhension et la maîtrise d'un type spécifique d'activité, en particulier celui impliquant des méthodes, des processus, des procédures ou des techniques. Elles correspondent aux compétences spécialisées ainsi qu'à la capacité d'analyse et la facilité d'utilisation des outils et techniques d'une discipline donnée.
- **Les compétences humaines** : Elles désignent la capacité d'un individu à travailler d'une manière efficace autant qu'un membre d'un groupe et à construire un effort de coopération au sein de son équipe.
- **Les compétences conceptuelles** : Elles correspondent à la capacité de voir l'entreprise dans son ensemble, ce qui implique la prise de conscience du fait et de la manière dont les différentes fonctions des entreprises dépendent les unes des autres, et que les changements dans une fonction affectent toutes les autres.
Un individu titulaire de ce type de compétences doit être capable d'agir d'une manière permettant la progression de l'entreprise dans son ensemble.

¹ Katz R. L., (1974), «Skills of an effective administrator», Harvard Business Review, 52, 5, pp.90-102.

II. Stratégie ressources humaines et management stratégique des ressources humaines : Quelle distinction ?

Le concept de stratégie ressources humaines est grandement galvaudé, on le confond souvent avec le concept de management stratégique des ressources humaines.

Ces deux concepts sont généralement utilisés de manière interchangeable mais sont en réalité très différents. Ils diffèrent dans leur objectif principal.

1. Stratégie ressources humaines : Définition et différents types

Avec les turbulences que connaît l'environnement dans lequel activent les entreprises de nos jours et le rôle grandissant que joue les ressources humaines dans le succès des stratégies d'adaptation de ces entreprises, nous assistons à une association du concept stratégie à celui des ressources humaines afin d'avoir une vision élargie et globale de la gestion des ressources humaines et l'intégrer à leurs différents enjeux organisationnels. A cet effet, les ressources humaines se considèrent à un niveau de gestion stratégique qu'opérationnel.

1.1. Stratégie ressources humaines : Une définition du concept

La stratégie ressources humaines est un modèle de décision composé d'un ensemble de politiques et pratiques lié à la gestion des personnes activant pour le compte d'une entreprise donnée.

Pour Guérin et Wils (2002)¹, elle correspond à la manière avec laquelle on utilise un ensemble de moyens dont on dispose afin de gérer les ressources humaines.

En se référant aux travaux de Schuler (1987), Ghalamezadeh et Jalali (2013)² la définissent comme un ensemble de plans et programmes visant à aborder les problèmes stratégiques fondamentaux liés à la gestion des ressources humaines.

Ils mettent également l'accent sur le fait qu'elle assure l'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines avec la stratégie globale de l'entreprise.

Des deux définitions précédentes, nous pouvons dire que la stratégie ressources humaines est une stratégie fonctionnelle recouvrant l'ensemble des pratiques de gestion du personnel d'une organisation, elle est conçue dans le but de gérer et développer les

¹ Guérin G. et Wils T., (2002), « La gestion stratégique des ressources humaines », Revue Gestion, 2, 27, pp.14-23.

² Gomez M. L., (1998), « Construction des connaissances organisationnelles dans le cadre de processus de planification à transversalités fonctionnelle et hiérarchique », Communication présentée à la VIIème Conférence Internationale de l'association internationale de management stratégique, Louvain La Neuve, pp.479 – 487.

connaissances et les compétences des employés et lier les politiques et les pratiques en matière de gestion des ressources humaines aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

Les stratégies ressources humaines sont des réponses à des questionnements réels et concrets. Elles représentent pour l'entreprise des prévisions offrant des opportunités de gain et de compétitivité par le biais du management des individus. Elles représentent un moyen de faire coïncider le management stratégique des ressources humaines et le contexte stratégique de l'activité économique de l'organisation.

1.2. Stratégies ressources humaines : Quelle typologie ?

Dyer et Holder (1988)¹ proposent une typologie de stratégies ressources humaines identifiées en fonction des caractéristiques de l'organisation et de la nature de l'environnement externe dans lequel elle opère. Ils distinguent trois types de stratégies ressources humaines à savoir :

- La stratégie d'incitation ;
- La stratégie d'investissement ;
- La stratégie de mobilisation.

1.2.1. La stratégie d'incitation

Cette stratégie est basée sur le principe de motivation, elle accompagne les entreprises optant pour une stratégie concurrentielle de domination par les coûts avec le recours à l'utilisation d'une technologie traditionnelle.

Elle s'articule autour de deux principaux leviers d'actions. Il s'agit en premier lieu d'instaurer un système de rémunération incitatif afin de faciliter le contrôle des coûts tout en encourageant la productivité de ses employés. Ensuite, l'entreprise doit opter pour un système de production de type taylorien pour augmenter l'efficacité.

1.2.2. La stratégie d'investissement

Les entreprises qui suivent une stratégie ressources humaines d'investissement accordent une grande importance à la formation de ses employés en se basant souvent sur le parrainage et le tutorat.

Ces entreprises rivalisent généralement sur la base de la différenciation du produit ou du service que le recours à la domination par les coûts ou l'utilisation des technologies de pointe.

¹ Dyer L. et Holder G., (1988), Cité dans, Mc Clendon, W.P., (2004), Relationships among business strategies, human resource management systems, and employee relations strategies and their effect on firm performance, Thèse de doctorat, Université d'État de Pennsylvanie, Pennsylvanie, p.59.

A cet effet, en optant pour ce type de stratégie, les employés doivent faire preuve d'une grande créativité dans l'exécution de leurs tâches.

En plus de l'importance accordée à la formation de leur personnel, les entreprises préconisant une stratégie d'investissement se consacrent également à la gestion des carrières et l'instauration d'un climat social caractérisé par le respect, l'équité, la justice ainsi que la sécurité afin d'assurer le bien être du personnel.

1.2.3. La stratégie de mobilisation

L'un des principaux objectifs de la stratégie ressources humaines de mobilisation est d'atteindre un très haut degré d'engagement des employés. Les entreprises qui adoptent cette stratégie font recours à la domination par les coûts, à la différenciation par le haut ou à l'innovation afin de fournir des produits et services assez différenciés par rapport à la concurrence.

Elle œuvre à ce que les employés fassent preuve d'une grande créativité ainsi qu'une flexibilité considérable pour saisir les opportunités qui se présentent à l'entreprise tout en promouvant le travail d'équipe. Par ailleurs, engager des personnes hautement qualifiées reste l'élément clé de succès de cette stratégie.

2. Management stratégique des ressources humaines : Définition et évolution historique

Afin de se doter d'un bassin de ressources humaines répondant à ses besoins actuels et futurs, une entreprise doit aligner la gestion de ses employés à sa stratégie globale, d'où l'avènement d'un nouveau concept, devenu un des piliers du management, en l'occurrence celui du management stratégique des ressources humaines.

2.1. Définition du MSRH

Bien qu'il soit de plus en plus utilisé, il existe un grand nombre de définitions liées à ce concept. Il semble y avoir autant de définitions que d'auteurs, chaque auteur y allant dans sa propre définition. Dans le tableau n°1 ci après, nous relatons les définitions du MSRH données par quelques auteurs.

Tableau n°1 : Récapitulatif des définitions du MSR

Auteurs	Années	Définitions
Guest	1987	<ul style="list-style-type: none"> Le MSR se donne quatre priorités telles que l'intégration des activités RH aux stratégies de l'organisation, une structure organisationnelle flexible, un personnel et des pratiques internes de grande qualité pour des produits de grande qualité et une implication forte des employés envers les buts et les activités de l'entreprise.
Miller	1989	<ul style="list-style-type: none"> Le MSR comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés, à tous les niveaux de l'organisation, et dirigées vers la création d'un avantage concurrentiel durable.
Hendry et Pettigrew	1990	<ul style="list-style-type: none"> Le MSR regroupe quatre éléments principaux : l'utilisation de la planification ; la conception et le management de systèmes RH basés sur un ensemble de politiques du personnel cohérentes et guidées par une " Philosophie " ; l'adéquation des politiques et des activités à la stratégie explicite de marché ; regarder les personnes dans l'organisation comme une " ressource stratégique " indispensable à la réalisation de " l'avantage compétitif ".
Sisson	1990	<ul style="list-style-type: none"> Le MSR est caractérisée par quatre préoccupations : la tension dans l'intégration des politiques de RH tant entre elles qu'avec la planification stratégique plus généralement ; le glissement de la responsabilité RH des spécialistes de la fonction RH vers l'ensemble de l'encadrement ; le passage d'une relation dirigeants-syndicats à une relation dirigeant-employé, du collectivisme à l'individualisme ; l'engagement et l'initiative des individus confèrent aux dirigeants un rôle de " révélateur ", de " responsabilisation " et de " facilitateur ".
Schuler	1992	<ul style="list-style-type: none"> Le MSR se base sur trois éléments fondamentaux : l'intégration des activités de GRH aux principaux objectifs stratégiques de la firme ; la cohérence entre les politiques de GRH et les autres politiques organisationnelles ; la présence de ces pratiques de GRH dans l'exécution quotidienne des activités de production.
Walker	1992	<ul style="list-style-type: none"> La GSRH concerne les moyens d'ajustement de la GRH au contenu des stratégies de l'organisation.
Wright et MC Mahan	1992	<ul style="list-style-type: none"> La GSRH est un pattern d'activités et de déploiement planifié des RH dans le but de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs.
Boxall	1994	<ul style="list-style-type: none"> La GSRH a comme préoccupation centrale d'intégrer la GRH au management stratégique.

Source : Bayad M., (2004), « Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles », Revue internationale des relations de travail, 2,1, pp. 74-93.

L'ensemble des définitions s'accordent sur le fait que le MSRHR se distingue nettement de la gestion traditionnelle du personnel et de la GRH par son alignement à la stratégie globale de l'entreprise et par le fait qu'elle se veut un élément subordonné aux autres fonctions organisationnelles.

2.2. Evolution historique de la gestion des ressources humaines

D'une fonction "suiveuse" dont le rôle se résumait dans la gestion administrative du salarié et dans la mise en œuvre des décisions stratégiques de l'entreprise dans le domaine du personnel, la gestion des ressources humaines a connu un essor pour prendre une dimension stratégique et ayant comme objectif de contribuer à la création de la valeur au sein de l'entreprise.¹

Au cours des cent dernières années, le domaine de la gestion des ressources humaines a connu, donc, une évolution significative. En effet, plusieurs perspectives ont vu le jour suite aux changements qu'a connus l'environnement interne et externe des organisations.

St-Onge et al (2004) ont identifié cinq perspectives ayant façonné la gestion des ressources humaines².

2.2.1. La perspective techniciste (taylorisme)

Cette époque est caractérisée par le recours aux principes de l'organisation scientifique du travail, qui consiste en une méthode de travail instaurée par l'ingénieur américain Taylor ayant pour objet la relation employé/employeur et pour objectif primordial l'accroissement de l'efficacité et la productivité du travail et ce en assurant une meilleure organisation des ouvriers par le biais d'une rationalisation tendant à les rendre substituables.

Cette méthode a pour dimension :

- La division verticale des tâches : séparation entre le travail de conception et le travail d'exécution qui repose sur l'extraction ouvrière par le bureau des méthodes ;
- La division horizontale des tâches : ayant pour but la parcellisation des tâches afin de réduire le temps d'apprentissage ;

¹ Binkkour M. et Ibenrissoul A., (2005), «La gestion stratégique des ressources humaines dans les entreprises marocaines : l'état de la situation et les facteurs explicatifs», Communication présentée au Colloque sur La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, Quel Avenir pour la Fonction RH ?, ISC, Paris.

² St-Onge et al (2004), cité dans, Manon B., (2009), «L'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale». Thèse de doctorat, Université de Strasbourg, Strasbourg, p.49.

– Une organisation scientifique reposant sur l'idée que le recrutement doit s'opérer suivant des critères spécifiques à savoir : la bonne personne au bon poste.

Et a pour préoccupations majeures :

– Le recrutement qui repose sur la définition du poste avant de spécifier le candidat recherché ;

– La rémunération fixée à partir du poids du poste ainsi que la formation en fonction des exigences du poste.

Le rôle de la GRH était donc abordée, selon cette perspective, comme un ensemble de règles ou de méthodes à mettre au point afin d'atteindre les résultats escomptés.

2.2.2. La perspective psychologique ou mouvement des relations humaines

Cette perspective positionne la GRH sous l'ongle du dynamisme humain où une grande importance est accordée aux habilités des gestionnaires dans les relations interpersonnelles. Elle considère que l'existence des problèmes entre les salariés et la direction est due au manque de considération aux besoins psychologiques des employés ainsi qu'au manque d'importance accordée à l'application d'une gestion caractérisée par le leadership, la communication, la reconnaissance ainsi que le respect des personnes.

A travers cette perspective, il a été démontré par le biais de ses expériences, que les hommes ont besoins d'appartenir à un groupe, ils cherchent l'estime et la motivation pour l'accomplissement d'une tâche. Ils espèrent se rendre utiles et apporter une contribution remarquable.

L'école des relations humaines est à l'origine de l'abandon progressif des méthodes de supervision basées sur l'intimidation et la peur de perdre son emploi et leur remplacement par des méthodes positives orientées vers l'instauration d'un climat social de justice et de respect échangé.

2.2.3. La perspective institutionnelle ou l'émergence des syndicats et du droit de travail

Pour les partisans de cette approche, les problèmes de relations entre les employés et la direction de l'entreprise sont dus au déséquilibre des pouvoirs entre ces deux parties prenantes, à l'autoritarisme des gestionnaires ainsi qu'à la précarité économique que vivaient les employés.

2.2.5. La perspective stratégique

A partir de la fin des années 80, une nouvelle approche apportant des modifications importantes en matière de pratiques de GRH est apparue sous le nom de la perspective stratégique.

En 1996, Gosselin¹ avance ce qui suit : « *Quand les principaux actifs d'une entreprise sont contenus dans les connaissances et les habilités des employés plutôt que dans les inventaires, les immeubles et la machinerie, les gestionnaires responsables des orientations stratégiques d'une entreprise n'ont pas d'autres choix que de mettre le facteur humain au centre de leur préoccupation* ».

La transposition de la perspective stratégique au domaine de la gestion des ressources humaines raffermit le lien entre les pratiques de GRH et la stratégie globale de l'entreprise. En effet, cette approche consiste en l'alignement de l'environnement externe avec l'environnement interne et la stratégie d'entreprise pour former le modèle de base de la gestion stratégique des ressources humaines.

III. Pratiques de gestion des ressources humaines dans l'entreprise

De nos jours, la fonction de gestion des ressources humaines est l'une des préoccupations majeures des dirigeants après la prise de conscience du rôle grandissant des Hommes dans la créativité et la création de richesse pour l'entreprise.

1. Définition de la gestion des ressources humaines

En tant que discipline scientifique, la gestion des ressources humaines se veut comme une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs nécessaires pour appréhender, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations.

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 des ressources en Hommes correspondant à ses besoins en quantité et en qualité².

Storey (1995)³ définit la gestion des ressources humaines comme étant une approche distinctive de la gestion de l'emploi qui cherche à obtenir un avantage concurrentiel grâce au

¹ Gosselin A., (1996), « Repenser les rôles des professionnels en ressources humaines », *Gestion*, 22, 2, p. 297.

² Définition adoptée par la GRHEP, groupe de réflexion épistémologique et prospective en GRH, cité dans, Brabet J. et al., (1993), « Repenser la gestion des ressources humaines? », Edition Economica, Paris, p.224.

³ Storey, I. (1995), *Human Resource Management: A Critical Text*. London: Routledge

déploiement stratégique d'une main d'œuvre hautement qualifiée et compétente en utilisant un ensemble de techniques culturelles, structurelles et personnelles.

En tenant compte de l'environnement interne et externe de l'organisation, Lethielleux (2008)¹ avance que la gestion des ressources humaines est de nature contingente, en ce sens que sa pratique se transforme dans le temps et varie selon l'environnement externe (juridique, politique, économique, social et technologique) et interne (stratégie, structure organisationnelle, valeurs culturelles de l'entreprise, etc.) dans lesquels elle évolue.

A la lumière de ces définitions, nous pouvons dire que la gestion des ressources humaines est une discipline des sciences sociales qui met en œuvre un ensemble de techniques et pratiques en vue de fournir à l'entreprise les ressources humaines lui permettant la création de richesse et d'avantage concurrentiel en tenant compte de son environnement interne et externe.

2. Missions et objectifs de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines a pour mission principale de coordonner les personnes au sein de l'entreprise, influencée par plusieurs objectifs élaborés en vue de réaliser un but final des ressources humaines en particulier et de l'entreprise en général.

En plus de l'objectif principal de la GRH qui consiste à assurer la disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée, compétente et volontaire dans une entreprise, Mahapatro (2009)² assigne à la GRH d'autres objectifs d'ordre sociétal, organisationnel, fonctionnel et personnel.

Les objectifs sociétaux sont socialement et éthiquement responsables des préoccupations sociétales en matière de GRH telles que les lois qui imposent des réserves à l'embauche et les lois qui traitent de la discrimination et la sécurité de l'emploi. En effet, la prise en considération de telles préoccupations évitera à l'entreprise leur impact négatif.

Les objectifs organisationnels reconnaissent la contribution de la GRH dans l'atteinte de l'efficacité organisationnelle. En effet, la GRH n'est pas une fin en soi, mais seulement un moyen d'aide à la réalisation des objectifs globaux de l'entreprise.

Les objectifs fonctionnels quant à eux permettent à l'entreprise de disposer à tout moment des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité.

¹ Lethielleux L., (2008), «L'essentiel de la gestion des ressources humaines», 2ème édition Gualio, Paris, p.15.

² Mahapatro B.B., (2009), «Human Resource Management», Edition New Age International, New Delhi, p. 23 et 24.

Enfin, les objectifs personnels aident les employés à réaliser leurs objectifs personnels, du moins dans la mesure où ceux-ci améliorent leur contribution dans l'entreprise afin de les fidéliser et les motiver pour éviter ainsi leur déperdition.

IV. Les différentes pratiques de gestion des ressources humaines

Shuler et Jackson (1987)¹ définissent les pratiques de gestion des ressources humaines comme un système qui attire, développe, motive et fidélise les employés afin d'assurer la survie de l'entreprise.

Pour Delery et Doty (1996)², elles consistent en un ensemble de politiques et pratiques conçues et mises en œuvre pour faire en sorte que les ressources humaines contribuent à la réalisation des objectifs de l'organisation.

En 2005, Minbaeva³ 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 ressources humaines 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.

En outre, avant de procéder à l'attraction, le développement et la fidélisation des ressources humaines, l'entreprise doit procéder à une anticipation de ses besoins futurs en main d'œuvre et ce en ayant recours à l'anticipation et à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Citeau (2000)⁴ considère que la GPEC consiste à élaborer des plans d'actions destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futurs (emplois) et les ressources humaines (compétences disponibles) à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs.

¹ Schuler R. S. et Jackso S. E., (1987), «Linking competitive strategies with human resource management practices», *Academy of Management Executive*, 1, 3, pp.207-219.

² Delery J. E. et Doty D. H., (1996), «Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions», *Academy of Management Journal*, 39, 4, pp.802-835.

³ Minbaeva D. B., (2005), «HRM practices and MNC knowledge transfer», *Personal Review*, 34, 1, pp.125-144.

⁴ Citeau J.P., (2000), «Gestion des ressources humaines – Principes généraux et cas Pratiques», Edition Armand Colin, Paris, P.58.

De la manière la plus simple, selon Plane (2000)¹, la GPEC peut être définie comme une gestion anticipative et préventive des ressources humaines.

L'objectif d'une démarche de GPEC peut être analysé à deux niveaux ² :

Pour l'entreprise, elle devrait constituer une démarche permanente permettant d'une part, d'anticiper l'évolution quantitative et qualitative des emplois à moyen terme et d'autre part, d'orienter les politiques ressources humaines en conséquence (formation, recrutement et mobilité).

Pour les salariés, elle devrait permettre à chacun de construire un chemin professionnel, un chemin qui soit aussi cohérent que possible avec l'évolution de l'entreprise.

Pour Lethielleux (2008)³, la GPEC n'est possible que si ces étapes successives sont réalisées :

- L'analyse de l'existant : il s'agit de recenser les compétences présentes dans l'entreprise et de faire un état des lieux des politiques déjà mises en place ainsi que leur efficacité ;
- L'analyse des écarts : elle consiste à observer les différences existantes entre les compétences déjà disponibles dans l'entreprise et celles manquantes ;
- Les propositions et suivies des politiques correctrices : l'audit réalisé doit permettre de mettre en lumière les difficultés rencontrées par l'organisation. À partir de ces observations, des corrections peuvent être opérées. Pour que ces solutions soient véritablement efficaces, il est nécessaire de réaliser un suivi régulier des politiques mises en œuvre, notamment au moyen de tableaux de bord.

2. Les pratiques d'attraction

Trouver les bonnes personnes et les mettre aux bons postes est l'un des plus importants défis de la GRH. A cet effet, après avoir identifié les besoins de l'entreprise en termes de ressources humaines à travers la GPEC, il convient d'attirer la main d'œuvre et ce, par le biais de la politique de recrutement et sélection.

¹ Plane J.M., (2000), «La gestion des ressources humaines», Edition Flammarion, Paris, p.118.

² Compay E. et al., (2011), «Gestion des ressources humaines », Edition Pearson education, Paris, p.06.

³ Lethielleux L., (2008). L'essentiel de la gestion des ressources humaines (2è éd.). Paris: Gualio, p.51.

2.1. Définition du recrutement

Selon Peretti (2001)¹, le recrutement est une opération ayant pour but de pourvoir un poste. Pour Sekiou et Blondin (1993)², le recrutement est une activité qui entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de se préparer, de faire des recherches, d'informer afin d'attirer un nombre de candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert.

En d'autres termes, nous pouvons définir le recrutement comme un processus permettant à l'entreprise de trouver un candidat ayant les connaissances et compétences nécessaires pour occuper un poste de travail donné.

2.2. Processus de recrutement

En assimilant le recrutement à un processus, il convient de définir l'ensemble des étapes qui le constituent. En effet, Cadin et al (2012)³ avance qu'il comporte huit différentes étapes :

– *Définition du poste* : A travers cette étape, il convient de définir le besoin de l'entreprise, ses exigences quant au contenu de l'emploi pour lequel elle recrute. Ce besoin est généralement exprimé et précisé avec le supérieur hiérarchique du futur recruté.

– *Définition du profil* : Il s'agit d'identifier d'un côté, l'ensemble des qualités (intellectuelles, morales, physiques, comportementales, de motivation, etc.) nécessaires pour occuper le poste en question, et d'un autre côté, le profil du candidat idéal (formation, âge, zone d'habitat, expérience, mobilité géographique, etc.).

– *L'identification des sources de recrutement* : Après avoir identifié les caractéristiques du poste à promouvoir et le profil du candidat recherché, il convient pour l'entreprise de choisir le marché potentiel qui lui permettra de trouver le candidat recherché.

On distingue deux types de marchés potentiels : le marché interne et le marché externe.

– *Mise en place des moyens de recrutement* : Il s'agit pour l'entreprise de choisir l'opérateur central de recrutement, en optant soit pour son service de recrutement interne (ou de direction de RH proprement dite) ou pour un cabinet de recrutement classique ou un chasseur de tête.

– *Compagne de recrutement* : Afin de faire savoir la cible de son intention de recrutement, l'entreprise doit choisir un moyen de communication. Cette étape peut

¹ Peretti, J. M. (2001), «Dictionnaire des ressources humaines», Edition Vuibert, Paris, p.185.

² Sekiou L. et Blondin L., (1993), «Gestion des ressources humaines», Edition Deboeck, Bruxelles, p.241.

³ Cadin L. et al., (2012), « GRH : Gestion des ressources humaines », 4ème édition Dunod, Paris: p.343.

être coûteuse pour l'entreprise dans le cas où elle fait recours aux petites annonces et au contraire quasi gratuite si elle opte pour le marché interne.

- *Sélection* : Cette étape a pour objet de choisir ou de rejeter des candidats. Elle est généralement fondée sur une série de filtrage successifs utilisant des techniques diverses : présentation par CV, dossier de candidature, lettre de motivation. Par la suite, l'entreprise procède à une évaluation par le recours à divers tests, entretiens individuels ou collectifs, graphologie, mise en situation, etc. A la fin de cette étape, trois ou quatre candidats seront retenus pour qu'une décision finale soit prise dans la prochaine étape.
- *Décision* : afin de trancher définitivement entre les trois ou quatre candidats retenus, cette étape est généralement confiée à la hiérarchie du futur recruté. Elle est considérée comme la plus subjective de tout le processus vu qu'elle est la moins structurée et la moins technicisée.
- *Intégration* : elle constitue l'étape finale du recrutement et il s'agit pour le candidat de rentrer en fonction dans l'entreprise.

Afin de faciliter son intégration et lui permettre de se familiariser le plus rapidement possible avec son environnement de travail, l'entreprise doit mettre à sa disposition un ensemble de moyens tels que : livret ou vidéo d'accueil, stage d'intégration, tutorat ou mentoring par un responsable, suivi par la DRH, etc.

2.3. Les sources de recrutement

Comme nous l'avons souligné dans le point précédent, dans sa recherche des candidats potentiels, l'entreprise peut faire recours au marché interne ou au marché externe :

- *Le recrutement interne* : la prospection interne est une pratique à travers laquelle l'entreprise devient un champ suscitant des candidatures, donc le poste à pourvoir est proposé d'abord au salarié de l'entreprise ayant les connaissances et compétences nécessaires pour l'occuper.
- *Le recrutement externe* : à défaut de trouver à l'intérieur de l'entreprise des candidats aptes à occuper le poste à pourvoir, l'entreprise se met à la recherche de candidatures externes à travers des moyens de communication de masse. Cette pratique permet d'apporter du sang neuf à ses équipes et d'émuler les employés de l'entreprise mais avec des coûts assez élevés¹.

¹ Lethielleux L., (2008), Op. Cit., p.66 et 67.

3. Les pratiques de développement

Dans le but d'accroître leur potentiel et d'améliorer leurs compétences, le développement des ressources humaines s'avère primordial une fois intégré à l'entreprise et ce, à travers la formation et la gestion des carrières.

3.1. La politique de formation

Pour Soyer (2003)¹, la formation dans l'entreprise correspond à deux grandes options :

- La première c'est qu'elle est un outil de gestion des ressources humaines au même titre que le recrutement, la mobilité, l'appréciation, etc.
- La deuxième c'est qu'elle est un outil de bon climat social de l'entreprise. Elle peut être considérée alors comme une récompense ou une œuvre sociale.

En faisant allusion au but d'une politique de formation, Mahapatra (2010)² avance que la formation fait référence aux activités d'enseignement et d'apprentissage menées dans le but d'aider les employés d'une entreprise à acquérir les connaissances, compétences, aptitudes et attitudes qui lui sont nécessaires. Il ajoute qu'elle implique des procédures systématiques de transfert de savoir-faire technique aux individus afin d'améliorer leurs connaissances et compétences afin de mener à bien leurs tâches spécifiques.

3.1.1. Les objectifs d'une politique de formation

Les objectifs d'une politique de formation sont de l'ordre de trois ³:

- D'abord, elle concourt à la satisfaction, l'intégration et la motivation des employés et leur permet de réaliser une carrière dans l'entreprise et accéder à un emploi plus qualifié ;
- Ensuite, elle permet l'amélioration de la productivité afin que l'entreprise reste compétitive face à ses concurrents ;
- Enfin, cette politique œuvre à l'adaptation des travailleurs aux évolutions des systèmes de relations, des modes d'organisation, des techniques, des marchés et des produits.

¹ Soyer J., (2003), « Fonction formation », 3ème édition Organisation, Paris, p.13.

² Mahapatra B.B., (2009), op cit., p.285.

³ Boudabbous S., (2007), «L'entreprise à l'heure de la formation approches théoriques et pratiques réelles», Revue des Sciences de Gestion, 4, 5, pp.115-124.

3.1.2. Les différents types de formation

En fonction des objectifs, nous pouvons distinguer quatre différents types de formation¹ :

- *L'adaptation ou le perfectionnement* : L'entreprise fait recours à ce type de formation afin d'améliorer les connaissances et les compétences d'un employé rencontrant des difficultés dans l'exécution de ses tâches ;
- *La promotion professionnelle* : Qui permet aux employés d'acquérir des qualifications plus élevées afin de pouvoir décrocher un poste de travail d'une hiérarchie plus élevée.
- *La prévention* : Son objectif est de préparer un employé à un changement d'emploi si l'entreprise procède à une restructuration ou un changement technique ;
- *La conversion* : Ce type de formation permet à l'employé d'acquérir une nouvelle qualification complètement différente de celle qu'il possède à l'origine dans le cas où son poste est menacé ou supprimé.

3.2. La gestion des carrières

En réalisant qu'elles peuvent conserver et retenir les plus brillants de leurs employés en leur offrant seulement une perspective d'évolutions, les entreprises se mettent de plus en plus à planifier, concevoir et façonner leurs carrières.

Cadin et al (2012)² définissent la carrière comme une trajectoire ascendante grâce à laquelle l'individu progresse régulièrement vers le haut de la hiérarchie.

La gestion des carrières consiste à planifier les mouvements et changements de main d'œuvre, dans le but de retenir les employés compétents et de combler les besoins organisationnels futurs. C'est donc un système qui concilie les aspirations professionnelles des salariés et les besoins de l'organisation. La mise en œuvre de ce système exige de l'entreprise qu'elle procède à l'analyse de l'information accumulée, à partir des évaluations formelles ou informelles du rendement, de manière à pouvoir ensuite, repérer les salariés les plus performants, les encourager à accéder à des postes, comportant de plus grandes responsabilités en leur offrant bien évidemment, des conditions favorables et propres à leur développement³.

¹ Boudabbous S., (2007), op cit.

² Cadin L. et al., (2012), Op Cit., P.455.

³ Shimor L. et al., (2002), «La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles», Edition Renouveau pédagogique, Montréal, p.350.

3.2.1. Les étapes d'une carrière

En assimilant la carrière à un processus continu et progressif, Giraud et Roger (2011)¹ définissent un découpage de cette dernière en quatre grandes étapes :

- L'exploration : Elle constitue une phase d'apprentissage dans laquelle l'identité de l'individu se construit, ou la personne a besoin de se faire une place dans la société en obtenant un statut.
- La maîtrise : Dans cette deuxième étape, l'employé crée une certaine intimité avec son environnement. Il crée alors des affectifs avec son travail et son entreprise. C'est une phase de socialisation et de croissance qui se caractérise par des promotions et l'obtention des statuts clairs dans la hiérarchie.
- La maintenance : Lorsque la personne a fait sa place et qu'elle est reconnue pour la maîtrise de son emploi, le développement se ralentit et elle rentre souvent dans une phase de routine et de maintenance qui se caractérise par le besoin de construire et se sentir utile.
- Le désengagement : L'étape de désengagement est caractérisée par un investissement faible dans le travail pour se consacrer à d'autres activités. Cette période peut être heureuse si le salarié s'accommode de parcours accompli, comme elle peut être malheureuse si le salarié se sent exclu alors qu'il ne souhaite pas abandonner les activités auxquelles il tient.

3.2.2. La mobilité professionnelle

Peretti (2007)² définit la carrière comme une succession de postes et donc de décisions de mobilités souhaitées ou subies.

Dans cette définition, il associe la gestion des carrières au concept de la mobilité professionnelle qui désigne : « *Un changement d'entreprise, d'établissement ou de service, ou dans une perspective plus organisationnelle, comme une succession de postes* »³.

Il existe trois formes de mobilité⁴ :

- La mobilité verticale ou la promotion : Cette forme de mobilité est assimilée à la carrière, elle caractérise les évolutions hiérarchiques des individus dans l'organisation et elle s'exprime au sein d'une même fonction ou d'un même métier ;

¹ Giraud L., Roger A., (2011), «Les étapes de carrière à l'épreuve du temps», Humanisme et Entreprise, 2, 302, pp. 13-28.

² Peretti J. M., (2008), «La gestion des ressources humaines », 15ème édition Vuibert, Paris, p.84.

³ Idem., p 329.

⁴ Cadin L. et al., (2012), Op Cit., p. 455 et 456.

- La mobilité horizontale, dite fonctionnelle ou professionnelle : Elle désigne le passage d'une fonction à une autre, tout en gardant le même niveau hiérarchique. Dans certains cas, on parle de mobilité interne pour désigner la mobilité fonctionnelle.
- La mobilité d'environnement : Elle concerne un changement de ville, de région ou de pays. L'individu occupe une même fonction hiérarchique mais en changeant de lieu d'exercice. Cette forme de mobilité est synonyme de mutation.

4. Les pratiques de rétention ou de fidélisation

Afin de mener à bien sa gestion des ressources humaines, il convient à l'entreprise de mettre en œuvre un ensemble de pratiques telles que : La gestion de rémunération, la communication ainsi que les pratiques relatives au climat social et conditions de travail.

4.1. La politique de rémunération

La rémunération est l'un des éléments fondamentaux de la relation qui lie l'entreprise à ses employés. Elle constitue un atout stratégique car en agissant sur ses différents leviers, les responsables attendent des salariés plus de motivation et par conséquent, des performances supérieures.

4.1.1. Notions de rémunération et de salaire

Dans notre langage courant, nous avons tendance à utiliser les concepts de rémunération et de salaire d'une manière interchangeable.

La rémunération, selon Thévenet (2007)¹, représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèce ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier.

En revanche, le salaire désigne la somme d'argent versée mensuellement avant (salaire brut) ou après (salaire net) les déductions sociales et fiscales, échangée contre le travail effectué².

Des deux définitions, nous pouvons avancer que la rémunération est un concept beaucoup plus large que le salaire qui englobe tous les avantages tels que : les majorations pour heures supplémentaires, les voitures de services et les avantages sociaux, qu'un employé perçoit de l'entreprise à l'occasion de son effort fourni, et où le salaire ne constitue qu'une petite partie.

¹ Thevenet M. et al., (2007), «Fonction ressources humaines : politiques, métiers et outils des ressources humaines», Edition La source, France, p.258.

² Mekkioui S. et Ziani N., (2015), «La rémunération un outil de développement des ressources humaines», Revue Algérienne de Développement Economique, 03, pp.1-15.

4.1.2. Les composantes de la rémunération

La rémunération regroupe ¹:

- La rémunération directe et la rémunération indirecte

La rémunération directe se compose de trois éléments : le salaire fixe, le salaire de performance et les primes.

Le salaire fixe et le salaire de performance permettent de tenir compte des efforts fournis par une personne pour exercer à bien ses tâches. Pour la rémunération indirecte, elle correspond aux accessoires considérés comme plus ou moins éloignés (stock option, prime d'objectifs, etc.), aux avantages sociaux, aux programmes de reconnaissance de la qualité de travail et aux privilèges offerts aux employés.

- La rémunération immédiate et la rémunération différée.

La rémunération différée est liée principalement aux statuts des personnes. Elle est perçue après l'écoulement d'une durée ou lors de la survenance comme le départ en retraite d'un salarié de l'entreprise.

La rémunération immédiate, quant à elle, est reçue sans délais par le salarié.

- La rémunération variable et la rémunération fixe.

La rémunération fixe est composée de salaire, des primes et des autres gratifications fixes découlant du poste occupé ou en fonction des critères personnels (expérience, ancienneté dans l'entreprise, etc.) et elle ne peut être inférieure au minimum légal.

La structure du salaire fixe est déterminée à partir de trois éléments : la convention collective, les référentiels propres au secteur d'activité de l'entreprise et les méthodes d'analyse et de classification des emplois. La rémunération variable peut être collective ou individuelle. La part variable individuelle composée des primes et bonus. La part variable collective est la seule rémunération au mérite que perçoivent les salariés à l'exclusion des commerciaux.

4.2. La communication interne

Afin d'atteindre l'ensemble des objectifs fixés au préalable, l'entreprise doit mettre en œuvre des mécanismes de communication interne pour livrer de l'information de la bonne manière et au bon moment.

¹ Derraz T., (2014), «Système de rémunération et management de la performance des entreprises Cas des entreprises Algériennes». Thèse de doctorat, Université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, p.16.

4.2.1. Définition de la communication interne

Pour Westphalen (2001)¹, la communication interne englobe « *des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise. Ses modalités varient d'une organisation à une autre. Chacun a ses habitudes : du tutoiement systématique au « Monsieur, Madame » de rigueur, de la politique de portes ouvertes aux bureaux, des dialogues informels aux réunions périodiques.* »

Ses outils consistent en : Journal, radio interne, réseau téléphonique d'informations, tableaux d'affichage, montages audiovisuels.

4.2.2. Les chemins de la communication

- La communication descendante (hiérarchique) : au sein de l'organisation c'est la communication qui s'adresse à l'ensemble des membres de l'organisation au départ de la pointe de pyramide hiérarchique vers le bas en passant par les cadres. son objectif est de diffuser l'information hiérarchique (règles de travail, informations au tour de projet, etc.)².
- La communication ascendante : elle concerne les informations qui partent des salariés vers les organes de direction. Elle est fondamentale, car elle permet de mettre en avant les interrogations du personnel. Elle doit favoriser l'émergence d'un bon climat social et nécessite une réelle transparence ainsi que de la confiance³.

4.2.3. Les objectifs de la communication

D'almeida et Libaert (2007)⁴ avancent que l'objectif de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple offre/demande de l'information de l'organisation.

- Au service du projet de l'entreprise, la communication interne accompagne le projet socio-économique de l'entreprise dont elle présente les objectifs et les modalités, elle repose sur les projets concrets découlant d'objectifs réels. Ceux-ci sont tirés des orientations stratégiques et des engagements budgétaires.

¹ Westphalen M. H., (2001), «Communication : le guide de la communication d'entreprise », 3ème Edition Dunod, Paris, p.64.

² Moch O., (2015), «Manager, communiquez mieux avec vos collaborateurs», Edition Professionnel, Belgique, p.14.

³ Liethielleux L., (2008), p.96.

⁴ D'almeida N. et Libaert T., (2007), «La communication interne de l'entreprise», 5ème Edition Dunod, Paris, p.24, 27 et 28.

- Accompagner et conseiller le management, l'imbrication de la communication et du management résulte de la pratique quotidienne des relations organisées aux différents niveaux hiérarchiques entre les différentes équipes de travail.
- Relier et unifier, le troisième grand objectif de la communication interne est de mettre en commun un langage, une culture et un ensemble de valeurs afin de développer une appartenance à l'entreprise. Elle crée un langage commun qui permet à chacun d'orienter et adapter son comportement professionnel.

4.3. Le climat social et les conditions du travail

Afin de se doter d'une main d'œuvre hautement qualifiée et assurer sa conservation et son développement, l'entreprise doit assurer certains facteurs en interaction représentant les conditions de travail et mettre en place un climat social motivant et favorable.

Le climat social et les conditions de travail représentent l'ensemble des caractéristiques internes et externes dans lequel s'inscrit le travail¹.

Citeau (2002)² avance qu'il existe quatorze facteurs représentant l'ensemble de ces caractéristiques réparties en fonction du travail lui-même, de l'environnement du travail, de l'insertion de l'entreprise dans l'environnement global ainsi que du contexte global, présentés dans le tableau ci après.

¹ Tabeti H. et Bendiabdellah A., (2009), «Conditions de Travail et Climat Social dans les PME Algériennes: Etude Exploratrice des Facteurs de gouvernance sociale et d'Optimisation des Ressources Humaines dans les PME de la Wilaya de MASCARA », Revue de l'Economie et de Management, 9, p.01-14.

² Citeau J.P., (2002), op cit., p.169.

Tableau n°2 : Inventaire des facteurs liés aux conditions de travail

I. Du travail Lui-même	Contenu et charge de travail	1. Efforts physiques + Charges – cadences 2. Sécurité physique (mode opératoire et produits) 3. Niveau de travail (compétence qualification)
	implication psychologique	4. Implications personnelles (attributions, délégations, responsabilités) 5. Possibilité de développement personnel
	Contenu psychosocial	6. Structures et modes de fonctionnement 7. Relations paritaires et représentations
II. De l'environnement du travail	8. Environnement physique, collaboration et décor industriel 9. Horaires de travail 10. Mode de rémunération	
III. De l'insertion de l'entreprise dans l'environnement local	11. Transport – logement 12. Equipement social de l'entreprise	
IV. Du contexte global	13. Situation de l'emploi 14. Considération	

Source : Citeau J.P., (2002), op cit., p.169.

La prise en considération du climat social et des conditions de travail par la gestion des ressources humaines a pour objectif de procurer un milieu de travail sécuritaire aux employés. En effet, les caractéristiques fondamentales du climat social telles que : la qualité des conditions de travail, la communication et le dialogue social, le respect du principe d'équité dans toute décision relevant de la gestion des ressources humaines, constituent bien évidemment autant de conditions, qui lorsqu'elles sont réunies participent à la performance des salariés¹.

Une entreprise au sein de laquelle règne un mauvais climat social est confrontée à des dysfonctionnements qui parfois peuvent même perturber ses différents rouages et donc compromettre son développement.

¹ Chamak A. et Fromage C., (2006), « Le capital humain : Comment le développer et l'évaluer ? » Edition Liaisons, Paris, p.163.

Chapitre 2 : L'apport des pratiques de GRH dans la valorisation des RH dans l'entreprise

L'évolution de la RH à travers le temps s'est traduite pas des enjeux différents, elle est passée d'une ressource comme les autres, mobilisée pour assurer le fonctionnement de l'entreprise, ceci a engendré une démarche de gestion économique visant à éviter son coût ; dans ce cas, il s'agit d'une dépense pondérée au salaire, l'intérêt consiste à rentabiliser sa présence au sein de l'entreprise.

La ressource humaine a connu par la suite des évolutions conceptuelles rendues possibles par les nouvelles configurations de l'environnement dans lequel sont émergées les entreprises accordant plus d'intérêt aux acquis cognitifs afin de s'aligner aux innovations technologiques concurrentes, cette évolution a encouragé l'apparition du concept du capital humain qui met en évidence les connaissances et compétences dont dispose une ressource humaine et qui en retour procure à l'entreprise et au développement et une adaptation aux exigences du marché.

L'accession de la RH au stade de ressource transversale, nécessitant des efforts de capitalisation a donné lieu à l'apparition des modes de construction et de valorisation spécifiques adoptés à partir de stratégies ciblant les ressources humaines, dont l'objectif consiste, à partir de stratégies ciblant les ressources humaines, dont l'objectif consiste à développer son capital humain en mettant à jour les connaissances et les compétences du personnel afin de renforcer leur spécificité et leur rareté ; il s'agit d'une condition à la création de valeur à partir de cette ressource.

Les stratégies orientées vers la ressource humaine se concrétisent au niveau opérationnel à travers des pratiques de GRH qui concilient l'aspect financier et psychologique de la ressource humaine, ceci se manifeste à travers la recherche de la RH ayant le profit souhaité et les compétences requises pour le poste en question, le développement des savoirs et savoir-faire responsables du génie de la RH, et enfin des pratiques de rétention à travers la motivation des employés.

Le choix de ces pratiques et leur combinaison s'effectuent en harmonie avec les objectifs de l'entreprise de part ses caractéristiques à savoir, sa rareté, la difficulté à imiter ses compétences et sa spécificité, la RH se présente comme une ressource propice à l'atteinte de l'objectif de création d'avantage concurrentiel. Nous allons dans le prochain chapitre analyser les liens existant entre nos deux variables d'étude à savoir, la ressource humaine et l'avantage concurrentiel à partir de l'analyse du rôle du capital humain dans la compétitivité de l'entreprise.

Chapitre 3

**Création d'un bassin de compétences et leur mobilisation comme vecteur
stratégique d'avantage concurrentiel**

Les approches théoriques ayant appréhendé la notion d'avantage concurrentiel que nous avons mis en lumière dans le premier chapitre, ont développé des variables ayant la capacité à être mobilisées dans un processus de création d'avantage concurrentiel, dans ce sens, en favorisant les ressources internes dans la réalisation de l'objectif compétitif de l'entreprise, l'approche par les ressources, avance que la ressource humaine peut être source d'avantage concurrentiel.

La relation entre la création d'avantage concurrentiel est effective à partir du moment où cette dernière est appréhendée comme un bassin de compétences, composé de connaissances et capables de se mettre à jour en acquérant les savoirs et savoir-faire nouveaux. On peut comprendre que cette relation s'effectue à partir des attributs de la ressource humaine, lesquels il faudrait soumettre à des stratégies de valorisation adaptées à la création d'avantage concurrentiel.

De part ses caractéristiques, la ressource humaine présente des prédispositions à être insérées dans un processus de création d'avantage concurrentiel, il s'agit entre autres de sa capacité créatrice de valeur, de sa rareté, de sa non-imitabilité et de sa non-substituabilité. Selon Barney (1991), se sont ces spécificités qui font qu'une ressource peut permettre à l'entreprise de se différencier.

A travers ce présent chapitre nous examinerons les différentes facettes de la relation entre la ressource humaine et l'avantage concurrentiel à partir d'une revue de la littérature des différents travaux réalisés dans ce sens. A cet égard, nous procéderons dans la première section à l'analyse de l'importance de la ressource humaine dans l'entreprise en soulignant sa connotation stratégique. Il convient également de placer cet actif parmi les autres actifs de l'entreprise, en s'attardant sur sa capacité à créer de la valeur au sein de l'entreprise et par ses spécificités dynamiques lui permettant d'évoluer à travers le temps. Nous présenterons, également, la matrice d'Ulrich (1996) afin de caractériser son modèle à travers lequel il propose une typologie des rôles assignés aux professionnels et service de la ressource humaine.

Nous exposerons, dans la deuxième section de ce chapitre, le contenu de l'approche ayant appréhendé la création de l'avantage concurrentiel à partir de la variable ressource humaine, en développant les critères qui la placent au stade d'un actif favorable à l'atteinte de l'objectif de compétitivité de l'entreprise. Ce travail nous a permis, par conséquent, de dégager les pratiques de GRH appropriées et le processus de valorisation adapté, pour cela, nous présenterons une synthèse théorique qui correspond aux modèles stratégiques permettant

d'aligner les pratiques de GRH à la stratégie concurrentielle de l'entreprise, il s'agit entre autres des trois modèles de domination : par les coûts, par la qualité, et par l'innovation.

La troisième section du présent chapitre sera consacrée à la présentation des modèles théoriques ayant traité le rôle des pratiques de GRH dans le développement du capital humain et la création d'avantage concurrentiel tout en mettant l'accent sur la nécessité de créer puis mobiliser un bassin de compétences ressources humaines. Il s'agit des modèles de Wright et Mc Williams (1994) et celui développé par Grise et al. (1997).

Enfin, dans la quatrième section, nous présenterons le rôle catalyseur du knowledge management dans la création d'avantage concurrentiel à partir de la ressource humaine.

I. Importance stratégique des ressources humaines pour l'entreprise

Aucune entreprise, qu'elle soit d'une grande ou petite taille, ne peut exister sans ses employés et gestionnaires. En tant que seule ressource active nécessaire pour faire fonctionner et convertir les autres ressources plus passives afin de produire des biens et des services, les ressources humaines s'avèrent d'une importance capitale pour l'existence et la survie de toute organisation. Cette importance est due au rôle et à la connotation stratégique qu'elles détiennent au sein de celle-ci, auxquels s'ajoute la place qu'occupent les services et les professionnels ressources humaines.

1. Les ressources humaines : Quel rôle et quelle connotation stratégique dans l'entreprise

Afin d'atteindre les objectifs pour lesquels elles ont été créées, les entreprises doivent disposer, en plus des ressources matérielles, financières, technologiques, etc., d'un bassin de compétences RH dont le rôle ne cesse de s'affirmer, de nos jours, grâce aux traits de dynamisme et de création de valeur qui les caractérisent.

1.1. Le rôle des ressources humaines dans l'entreprise

Les ressources humaines contribuent d'une manière individuelle ou collective à la réalisation des objectifs stratégiques et à la création et au maintien de ses avantages concurrentiels. Par conséquent, le défi pour chaque entreprise est de gérer et d'interagir avec ses employés de façon à ce qu'ils puissent atteindre leur potentiel maximum et contribuer ainsi à sa réussite.

Selon Trevor et al (2016)¹, il est admis que l'avantage concurrentiel n'est pas lié uniquement aux produits et services mais aussi aux ressources humaines de l'entreprise et la manière avec laquelle elles sont gérées. Par ailleurs, quelle que soit le degré de sophistication de la technologie ou du matériel d'une entreprise ou l'état de sa santé financière, les problèmes concernant ses employés ou le mode de leur gestion peuvent lui être une contrainte pour se faire une place dans son environnement.

¹Trevor A. et al., (2016), «Human resource management», Edition Juta and Company (Pty) Ltd, Cape Town, p.2.

Afin de conceptualiser le rôle des ressources humaines dans la création de valeur, Moon et Kym (2006)¹, assimilent le capital intellectuel à : « Un stock de ressources intra-organisationnelles endogènes (compétences, capacités, savoir-faire, etc.) et de ressources externalisables tournées vers l'extérieur (marque, réputation, satisfaction des consommateurs, etc.) susceptibles de transformer un ensemble de ressources matérielles et humaines en un système capable de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes par la recherche d'avantage compétitifs »². Le capital intellectuel peut être décomposé en les trois éléments suivants :

- Le capital humain ;
- Le capital structurel ;
- Le capital relationnel.

Le capital humain est une construction individuelle composée d'un ensemble d'éléments immatériels tels que l'expérience, le savoir faire, les compétences ou la créativité, généralement mis en avant pour son rôle clé dans la compétitivité de l'entreprise³.

Le capital structurel fait référence à ces arrangements organisationnels formels procurant à l'entreprise une capacité à créer et pérenniser de la valeur à travers la culture, les processus organisationnels et systèmes d'information qui sont mis en place ainsi que la gestion de la propriété intellectuelle (qui comprend les brevets et les marques).

Le capital relationnel ou social désigne les capacités qui surviennent dans une entreprise à travers le réseau de relations entre les employés, les clients ainsi que les autres parties prenantes.

Ainsi, les ressources humaines apparaissent comme un des facteurs clés permettant à l'entreprise la création de valeur et ce, à travers les connaissances rares qui sont à l'origine de développement de nouveaux produits, et des relations avec les clients importants offrant une capacité flexible de réponses aux besoins du marché.

¹ Moon Y.J. et Kim, H.G., (2006), «A Model for the Value of Intellectual Capital», Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 23, 3, pp.253-269.

²Lacroix M. et Zambon S., (2002), «Capital intellectuel et création de valeur : une lecture conceptuelle des pratiques française et italienne». Revue Comptabilité-Contrôle-Audit, 3, 8, pp.61-83.

³ Bessieux-Ollier C. et al., (2006), «Le capital humain : approche comptable versus approche managériale », Revue Internationale sur le Travail et la Société, 4, 2, pp.25-57.

1.2. 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. Ce rôle est consolidé par la possibilité d'appréciation de sa valeur et par son caractère dynamique tout en étant soumise à de perpétuels perfectionnements et évolutions.

1.2.1. Les ressources humaines : Un actif qui acquiert de la valeur

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 ressources humaines 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 ne s'amortit pas. En effet, non seulement, il n'a pas de raison de s'amortir, mais au contraire, sa valeur ne peut que croître au fil des années¹.

1.2.2. Les ressources humaines : Un actif évolutif

Les ressources humaines sont l'un des actifs majeurs de l'entreprise et avant tout, le seul actif dynamique, le caractère de dynamisme leur est associé en raison de la possibilité d'évoluer de plusieurs manières dans leur entreprise.

En effet, l'employé peut être formé, peut approfondir ses connaissances, se perfectionner dans son domaine, acquérir les compétences liées à telle ou telle technologie émergente s'enrichir sur des domaines connexes afin de posséder un éventail de compétence assez large. Il peut acquérir des savoir-faire non directement liés à son métier technique comme les capacités linguistiques, les savoir-faire de communication, les capacités de développement commercial et de gestion.

La prestation des RH dans un poste donné s'améliore au fil du temps. Les RH peuvent évoluer au rythme de l'évolution des techniques et se développer sur des créneaux porteurs.

¹Blanchard S., (2005), «Quand les RH construisent la croissance», Edition Organisation, Paris, p.34.

Cet actif polyvalent n'est pas spécifique à un créneau bien déterminé, et avec un minimum d'efforts, il peut s'atteler à plusieurs fonctions et accompagner des cycles les plus difficiles à modéliser.

Enfin, la flexibilité distinguant l'actif ressources humaines par rapport aux autres actifs de l'entreprise leur permet de se déplacer physiquement dans une certaine mesure et en fonction de ses contraintes d'équilibre personnel et intellectuellement, de changer de la même façon de domaine d'intervention¹.

2. Services et professionnels RH : Des rôles déterminants au sein de l'entreprise

Afin d'apporter une valeur ajoutée à l'entreprise et lui permettre de rester compétitive, la fonction ressources humaines est appelée à se renouveler et à se transformer et ce à travers le renouvellement des rôles que jouent les services ressources humaines.

2.1. Présentation de la matrice d'Ulrich des rôles des services et des professionnels RH

Afin d'établir son modèle sur les rôles des services et des professionnels ressources humaines, Ulrich (1996) a interrogé des milliers de personnes de manière à déterminer quelles étaient les compétences requises pour les professionnels ressources humaines.

Ulrich (1996) a établi une matrice à travers laquelle il a démontré que le rôle de partenaire d'affaires que devraient jouer les services et les professionnels ressources humaines est loin d'être celui de simple partenaire stratégique².

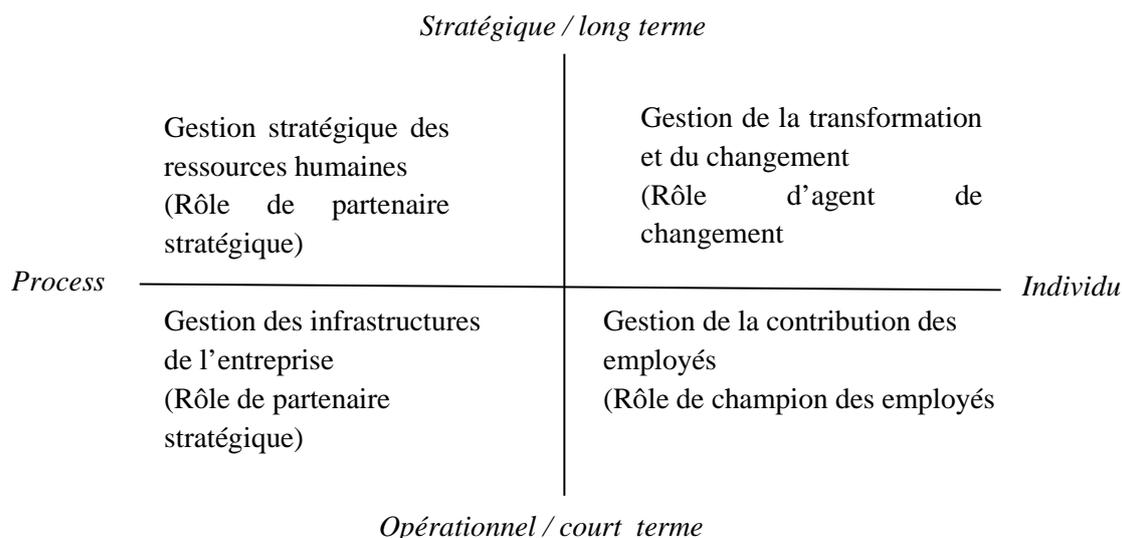
L'axe de la matrice indique que les services ressources humaines doivent diriger leurs efforts sur les deux dimensions long et court terme. En effet, pour la dimension long terme, on parle de rôles stratégiques donc leur vision doit être tournée vers le futur. La dimension court terme, quant à elle, suppose que ces services doivent jouer un rôle opérationnel en s'intéressant aux activités quotidiennes.

L'axe horizontal distingue entre les activités orientées vers la gestion des individus ainsi que les activités de gestion des processus tels que les outils et les systèmes ressources humaines.

¹ Blanchard S., (2005), Op. Cit., p. 33.

² Ulrich D., (1996), cité dans, Chenevert D. et al., (2008), « Les rôles joués par les services de ressources humaines et la performance organisationnelle : y-a-t'il un lien ? », AGRH, pp. 1-17

Schéma n°4 : Modèle des rôles des services et des professionnels RH



Source : Chenevert D. et al., (2008), « Les rôles joués par les services de ressources humaines et la performance organisationnelle : y-a-t'il un lien ? », AGRH, page 3.

A partir de ces deux axes, il convient de souligner que le rôle des services et professionnels ressources humaines doit contenir quatre composantes à savoir :

- Le rôle de partenaire stratégique ;
- Le rôle d'expert administratif ;
- Le rôle de champion des employés ;
- Le rôle d'agent de changement.

Le rôle de partenaire stratégique a été soulevé par certains auteurs en management avant même Ulrich (1996) notamment Schuler (1990) et Walker (1994). Ils avancent que ce rôle est lié à la capacité du service RH à déployer et à traduire la stratégie d'affaires en priorités et pratiques RH.

Le rôle exige également la nécessité d'effectuer un diagnostic de l'environnement afin de détecter les opportunités et menaces qu'il représente pour la GRH.

Les services et les professionnels ressources humaines sont qualifiés de partenaires stratégiques lorsqu'ils participent à la formulation de la stratégie globale de l'entreprise tout en posant des questions leurs permettant de traduire cette stratégie en un ensemble d'actions. Enfin, ce rôle doit se traduire également par le fait d'imaginer et de mettre en œuvre des pratiques de gestion des ressources humaines alignées à la stratégie d'affaires formulée.

Afin d'assurer le rôle d'agent de changement, Ulrich (1996) avance que les services et les professionnels ressources humaines doivent avoir la capacité d'identifier et de mettre en œuvre un processus pour la gestion du changement en facilitant l'adhésion des employés et en réduisant les acras inhérents au changement.

Ils doivent également aider les cadres à prendre le virage du nouveau management en identifiant les problèmes potentiels, en créant une relation de confiance, en proposant des mécanismes de résolution des conflits et en mettant en œuvre des plans d'actions adéquats.

Pour assumer le rôle d'expert administratif, il convient aux services et professionnels ressources humaines de s'assurer que les activités ressources humaines sont adéquates et correctement mises en œuvre et que leur efficacité est optimale.

Ils leur reviennent alors de procéder de différentes manières afin de réduire les coûts et d'améliorer la qualité des services offerts aux employés de l'entreprise. Avec l'arrivée de nouvelles technologies, ce rôle a pris de l'ampleur au niveau des entreprises malgré qu'il ait été largement considéré comme étant un soutien auparavant.

Les compétences fonctionnelles et administratives de ces services sont aussi d'une importance majeure afin de gérer des systèmes complexes ainsi que de produire l'information dont ont besoin les différents acteurs de l'organisation pour de meilleures prises de décisions.

Les services et les professionnels RH peuvent être qualifiés de champions des employés lorsqu'ils arrivent à lier la contribution des employés au succès de l'entreprise. En effet, ils doivent recenser, comprendre et satisfaire les différents besoins de ces employés afin de parvenir à une augmentation de leur engagement et leurs compétences¹.

Il convient également de mettre en œuvre des moyens pour que les employés puissent s'exprimer librement et aient le sentiment d'être bien écoutés.

Les services et professionnels ressources humaines doivent être au service des employés afin de les mobiliser pour créer une valeur ajoutée à l'entreprise.

2.2. L'intérêt du modèle d'Ulrich

La typologie des rôles des services et des professionnels RH proposée par Ulrich (1996) a largement contribué au renforcement de la légitimité de la fonction ressources humaines au sein de l'entreprise.

¹ Chenevert D. et al., (2008), op cit.

Le premier intérêt du modèle d'Ulrich est de donner une meilleure visibilité du positionnement et de l'action des responsables ressources humaines, en attribuant un sens aux politiques ressources humaines en interne. En externe, elle sert d'outil de communication clair et dynamique vis-à-vis des différents clients de la direction des ressources humaines ; comité de direction et direction générale, managers, employés, etc.

Le deuxième intérêt du modèle consiste à inscrire les services ressources humaines dans une dimension de partenaire stratégique car toutes les actions qu'ils entreprennent ne peuvent se définir que dans une logique globale alignée à la stratégie business de l'entreprise¹.

Les travaux d'Ulrich (1996) sont à l'origine d'une grande contribution au management des ressources humaines vu qu'ils permettent de comprendre comment les services et professionnels ressources humaines contribuent au succès et à la création d'une valeur ajoutée pour l'entreprise.

II. L'avantage concurrentiel fondé sur les ressources humaines

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*".²

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.

¹ Boukhris A., (2014), «Des spécificités de la GHR qui freinent le développement stratégique de la fonction». Communication présentée à la 17ème université d'été de l'Arforge, la GRH au cœur de la stratégie d'entreprise, Tunisie.

² Martory B., (2008), «Piloter les ressources humaines», Edition Liaison, Paris, p.177.

1. L'approche par les ressources humaines

L'approche par les ressources humaines de Wright, Mc Mahan et Mc Williams (1994)¹ découle du courant de pensée de la perspective basée sur les ressources de Penrose (1959).

Ces auteurs définissent les RH 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 si :

- Elles créent de la valeur ;
- Elles sont rares ;
- Elles sont imparfaitement imitables ;
- Elles sont non substituables.

1.1. Le critère de création de valeur

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

Selon Steffy et Maurer (1988)², après avoir examiné les conditions de création de valeur, la théorie du capital humain postule 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 où quelles que soient les compétences des employés la capacité de production reste la même), il n'y a aucune contribution des ressources humaines 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 promeuvent) 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'entreprise³.

¹ Wright P., et al. (1994), «Human Resources as a Source of Sustained Competitive Advantage », The International Journal of Human Resource Management, 5, 2, pp.302-326.

² Steffy et Maurer (1988), cité dans, Wright P., et al. (1994), op cit.

³ Wright P., et al. (1994), op cit.

Pesic et al (2012)¹ soulignent que pour qu'elles puissent créer de la valeur, les ressources humaines doivent être en mesure de saisir les opportunités et les menaces que présente l'environnement pour l'entreprise. Ils ajoutent que leur développement doit être adéquat aux changements environnementaux tels que : les changements de goûts et préférences des consommateurs, les changements technologiques, etc.

1.2. Le critère de 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 et al (1994) arguent qu'elles doivent également être rares.

Grisé et al (1997) soutiennent que vu la distribution normale des capacités cognitives dans la population, les RH 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 des compétences lors du processus du recrutement ;
- Encourager l'innovation et la créativité de ses employés ;
- Investir dans le développement des connaissances et des compétences rares de son personnel.

1.3. Le critère d'inimitabilité

Le critère d'inimitabilité des ressources constitue un prolongement au critère de la rareté. Selon l'approche par les ressources humaines, les ressources humaines sont parfaitement inimitables si trois conditions se réunissent à savoir :

- Les conditions historiques uniques ;
- L'ambiguïté causale ;
- La complexité sociale.

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

¹ Pesic M.A. et al., (2012), «Application of VRIO framework for analyzing human resources' role in providing competitive advantage», Communication présentée à la conférence Tourism and Management Studies International, Algarve.

Elles peuvent également être la source d'*une ambigüité 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 reproduire un avantage concurrentiel semblable.

Pour ce qui est de *la complexité sociale*, selon Wright et al (1994)¹, elle résulte des relations spécifiques nouées à l'occasion des transactions entre les parties prenantes. De ce fait, les ressources humaines caractérisées par l'ensemble de ces conditions seront difficiles à imiter.

Toutefois, au lieu de faire recours à l'imitabilité des RH qui sont à l'origine d'un avantage concurrentiel, une entreprise peut carrément les engager pour son profit².

L'immobilité des ressources est donc un problème potentiel pouvant remettre en cause la question de l'imitabilité des RH. Cependant, Wright et al ont pu démontrer qu'elles ne sont pas parfaitement mobiles et ce pour l'existence des coûts de transaction substituables liées 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 impossible³.

1.4. Le critère de non substituabilité

Afin qu'elles puissent 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, Wright et al (1994) mettent l'accent sur le fait que 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 formation pour maîtriser la nouvelle technologie de pointe en question.

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.

¹ Wright P. et al., (1994), op cit.

² Grisé J., al., (1997), op cit.

³ Wright P. et al., (1994), op cit.

En plus des critères cités ci dessus, Pessic et al (2012)¹ mettent en avant un cinquième critère celui du support organisationnel. Pessic et al avancent 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 ressources humaines d'utiliser les autres ressources d'une manière efficiente 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).

2. La contribution des pratiques de GHR à la création d'avantage concurrentiel

La création d'un avantage concurrentiel durable par le biais des ressources humaines se fait nécessairement par la mobilisation de certaines pratiques de GRH, en effet, ces dernières jouent un rôle grandissant dans la mesure où elles sont alignées à la nature de l'avantage concurrentiel recherché.

2.1. Rôle des pratiques de GRH dans la création d'avantage concurrentiel

Comme nous l'avons vu précédemment, l'approche par les ressources humaines tend à expliquer la création d'avantage concurrentiel à travers les ressources humaines d'une entreprise donnée. En effet, elle stipule que seules les ressources humaines créatrices de valeur, rares, inimitables et non substituables peuvent permettre à l'entreprise de créer un avantage concurrentiel pour se distinguer et devancer leurs concurrentes.

Cependant, Wright et al (1994) ajoutent que les ressources humaines ne sont sources d'avantage concurrentiel que si certaines pratiques de gestion des ressources humaines sont mise en place par l'entreprise.

¹ Pessic M.A. et al., (2012), op cit.

Pfeffer (1995)¹, remet en cause les sources traditionnelles de création de valeur telles que les économies d'échelles, l'accès aux capitaux financiers, la technologie et avance que les ressources humaines sont loin d'être un simple coût à minimiser car elles constituent la principale source de création d'avantage concurrentiel.

Suite à de nombreuses recherches, ce même auteur identifie treize (13) pratiques de gestion des ressources humaines caractérisant les organisations ayant créé un avantage concurrentiel par le biais de leurs ressources humaines à savoir :

- la sécurité de l'emploi ;
- la sélection et le recrutement ;
- les salaires élevés ;
- la rémunération incitative ;
- l'actionnariat salarié ;
- le partage de l'information ;
- la participation et l'implication des employés ;
- l'autonomie des équipes de travail ;
- la formation et le développement des compétences ;
- la diversification et l'enrichissement des tâches des employés ;
- l'égalitarisme symbolique ;
- la diminution des écarts de salaires ;
- la promotion ou le recrutement interne.

Pour sa part, Dieme (2014)² classe les différentes pratiques de GRH en deux catégories :

- les pratiques de GRH innovatrices telles que :
 - La formation ;
 - L'évaluation ;
 - Le recrutement et la sélection.
- les pratiques de GRH mobilisatrices qui consistent en :
 - La mobilisation ;

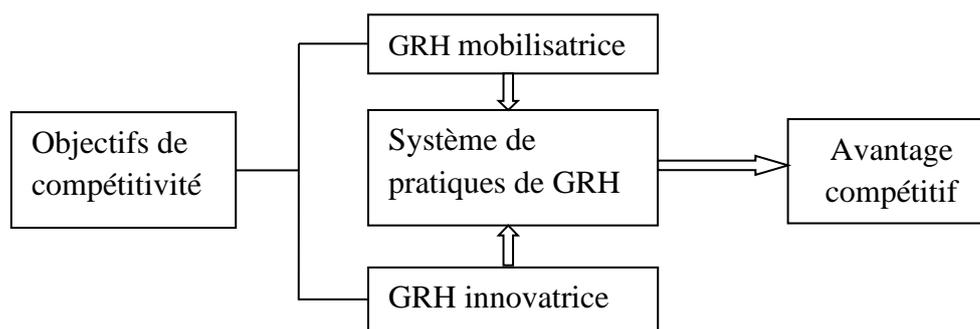
¹ Pfeffer J., (1995), «Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people », The Academy of Management Executive, 9, 1, pp.55-72.

² Dieme M., (2014), «Modèle processuel de contribution des pratiques de GRH dans la compétitivité des PME au Sénégal: étude de cas», Communication présentée au 25ème Congrès AGRH, Modèles de la GRH francophone dans le contexte global : Visions et Perspectives pour le 21ème siècle, Chester.

- L'implication ;
- Le partage de bénéfices ;
- La rémunération.

Après cette catégorisation des pratiques de GRH, Dieme a établi un processus, présenté dans le schéma ci-dessous, par lequel ces différentes pratiques influent et contribuent à la création d'avantage concurrentiel.

Schéma n°5 : Processus de contribution de la GRH dans la création d'avantage concurrentiel



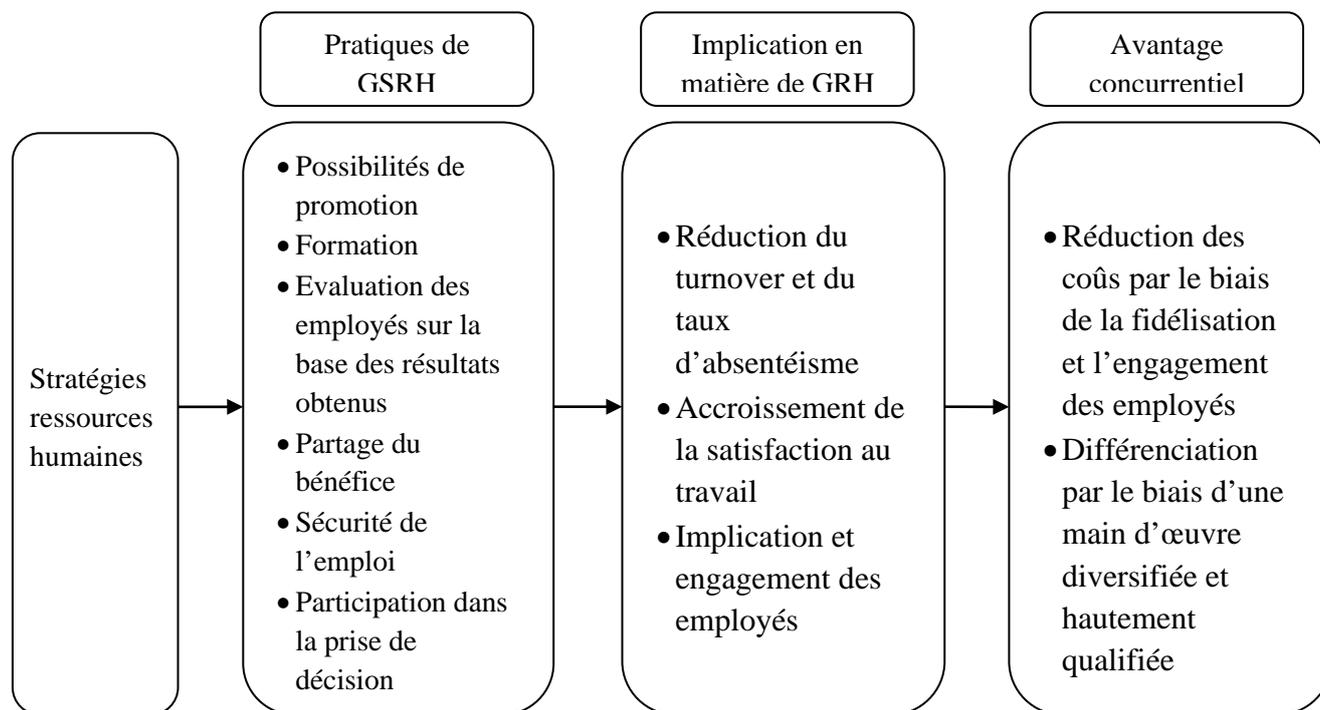
Source : Dieme M. (2014), op cit., p.21

A travers ce processus établi, l'auteur montre que la création d'un avantage concurrentiel passe avant tout par une maîtrise des facteurs clés de succès. Il fait apparaître également que la gestion des ressources humaines contribue à la création d'avantage concurrentiel en jouant deux rôles principaux à savoir le renforcement de la compétence des ressources humaines par le biais des pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices et le renforcement de leur mobilisation dans le travail par les pratiques mobilisatrices.

En mettant l'accent sur la relation significative existante entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les indicateurs de performance, Gulati et Monica (2016)¹ avancent que cette relation garantit la contribution des pratiques de gestion des ressources humaines à la création d'avantage concurrentiel. Ils ajoutent que la gestion stratégique des ressources humaines désigne l'utilisation des pratiques de gestion des ressources humaines afin de créer ou de maintenir un avantage concurrentiel. Suite à cette constatation ces deux auteurs ont élaboré le schéma ci-après :

¹ Gulati J.K., et Monica., (2016), «Linkage between Business Strategy and Human Resource Strategy to gain Competitive Edge for an Organizational Success», International Journal of Engineering Technology Science and Research, 3, 1, pp.62-66.

Schéma n°6 : Gestion stratégique des ressources humaines et avantage concurrentiel



Source : Gulati J.K et Monica, (2016), op cit.

A travers ce schéma Gulati et Monica (2016)¹ démontrent que le recours à l'utilisation de certaines pratiques de gestion stratégique des ressources humaines conduit à l'amélioration de la performance ce qui garantit la création d'avantage concurrentiel et donc permettre à l'entreprise en question d'être compétitive.

De ce qui précède, nous pouvons déduire que les pratiques de gestion des ressources humaines jouent un rôle déterminant et grandissant dans la création d'un avantage concurrentiel basé sur les ressources humaines et ce par le renforcement des connaissances et des compétences et la mobilisation de ces dernières.

2.2. Alignements des pratiques de GRH aux orientations stratégiques et stratégies concurrentielles

Selon Ferrary (2010)², les entreprises ont tendance à se différencier de leurs concurrentes par le biais du niveau de qualification de leurs salariés. Il ajoute que plusieurs travaux de recherche en management des organisations ont démontré que le niveau de

¹ Gulati J.K. et Monica, (2016), op cit.

² Ferrary M., (2010), «Compétitivité de la firme et management stratégique des ressources humaines», Revue d'Economie Industrielle, 132, pp.127-154.

qualification moyen des salariés est influencé par la nature de l'avantage concurrentiel recherché.

Alouane (2002)¹ ajoute que les pratiques managériales en matière de gestion des ressources humaines se sont développées en référence aux travaux de Porter, autour de trois modèles d'interdépendance à savoir :

- Le modèle stratégique de domination par les coûts ;
- Le modèle stratégique de domination par la qualité ;
- Le modèle stratégique de domination par l'innovation.

2.2.1. Le modèle stratégique de domination par la réduction des coûts

Opter pour une stratégie de domination par les coûts bas afin d'assurer sa pérennité dans un environnement de plus en plus contraignant, ramène l'entreprise à réduire les coûts de la main d'œuvre. Ainsi, elle optera pour une orientation axée sur le contrôle et la flexibilité quantitative caractérisée par une culture d'entreprise de type bureaucratique et coercitive.

La flexibilité qui devient le mode de régulation le plus adapté concerne, en particulier les employés situés au bas de l'échelle des emplois offerts par l'entreprise. Elle devient une composante de l'organisation du travail en termes d'horaires et de la répartition des tâches. A ceci, s'ajoute le contrôle qui constitue une préoccupation majeure du responsable ressources humaines afin de maîtriser davantage l'assiduité et renforcer le niveau de performance du personnel et la chasse "aux temps morts".

Par ailleurs, en ce qui concerne la gestion des carrières, l'entreprise privilégiant ce modèle stratégique met en avant la variable de l'ancienneté afin d'encourager la progression et la promotion des employés. Pour la politique de rémunération, elle doit être axée sur les incitations inhérentes à la tâche.

En revanche, concernant les relations de travail, l'entreprise ne se force nullement pour faire participer les syndicats et les instances représentatives des employés dans l'élaboration de la stratégie.

2.2.2. Le modèle de domination par la qualité totale

A la différence du modèle stratégique de domination par les coûts bas, la domination par la qualité nécessite un engagement et un dévouement de tous les employés de l'entreprise

¹ Alouane Y., (2002), «La gestion stratégique des ressources humaines. La compétence au centre du management», In B. Montmorillon, «Les ressources humaines sont t-elles gérables ? », Edition l'Harmattan. Paris, pp.18-22.

quelle que soit leur catégorie. A cet effet, l'entreprise doit créer un climat social favorable caractérisé par la confiance et le travail d'équipe. Ainsi, afin de pouvoir s'assurer que le produit répond aux normes de qualité, elle cherche davantage à faire contribuer tous ses travailleurs dans l'analyse du processus de transformation et dans la correction des problèmes de production.

Préconiser ce modèle stratégique de domination par la qualité nécessite le recours à quatre moyens d'action :

- Le premier consiste en l'information et la communication, en assurant d'une part, la circulation des informations qui concernent la stratégie et les objectifs de l'organisation, et d'autre part, prendre en considération les avis et les aspirations proposés par la base. Il s'agit donc d'assurer une communication ascendante et descendante.
- Le deuxième concerne la formation des employés afin d'accroître leur savoir et savoir faire technique. Ce volet doit concerner également l'amélioration de leurs connaissances en matière interpersonnelles et de résolution des problèmes, chose qui peut engendrer des coûts supplémentaires pour l'entreprise mais qui sont absorbés par l'amélioration de la qualité du produit ou service.
- Comme troisième moyen d'actions, l'entreprise doit faire recours à la motivation de l'ensemble de ses employés afin de pouvoir les faire adhérer à son objectif de qualité. Ceci fait augmenter leur degré d'implication et permet d'instaurer un climat social sain où règnent la confiance et la coopération entre ces derniers.
- Enfin, il convient d'opter pour la participation qui constitue la pièce angulaire permettant la valorisation des ressources humaines.

2.2.3. Le modèle stratégique de domination par l'innovation

De nombreux auteurs en management ont mis en évidence le lien entre les stratégies d'innovation et le management des ressources humaines. Pour Youndt et Al (1996)¹, les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises qui ont des stratégies de domination par les coûts sont différentes de celles observées dans les entreprises qui optent pour les stratégies de différenciation parmi lesquelles figurent les entreprises ayant des stratégies d'innovation.

¹ Youndt M. A. et al., (1996), «Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance», *Academy of Management Journal*, 39, 4, pp.836-866.

Appelbaum et al (2002)¹ avancent que : *"une formation accrue, une rémunération incitative et variable selon les performances, une meilleure sécurité de l'emploi, une plus grande coopération dans les relations de travail ainsi qu'une participation syndicale à la gestion sont au nombre des pratiques novatrices à mettre en œuvre pour assurer la pleine réussite des innovations organisationnelles dans les modèles de travail à haute performances"*.

Ait Razzouk (2014)² ajoute, encore, que l'autonomie, la participation, l'information, la communication et la rémunération sont des leviers d'innovation.

Ainsi, nous pouvons dire qu'afin qu'une entreprise puisse tirer profit d'une stratégie de domination par l'innovation, elle doit mettre en œuvre des pratiques de gestion des ressources humaines telles que : la promotion des postes de travail nécessitant des compétences polyvalentes et diversifiées, l'instauration d'un programme de formation et système de rémunération afin d'encourager la créativité des employés et enfin la sélection des candidats ayant un éventail de compétences assez large et la constitution des équipes de travail autour des objectifs bien précis.

Certains auteurs comme Shuler et Mc Mahan (1984)³ considèrent que les pratiques de gestion des ressources humaines constituent en elles mêmes une source de création d'avantage concurrentiel. Néanmoins, cette perspective a été remise en cause vu que, selon l'approche par les ressources, afin qu'une ressource puisse créer un avantage concurrentiel elle doit être : génératrice de valeur, rare, inimitable et non substituable. En effet, les pratiques de gestion des ressources ont certes beaucoup de valeur, mais il est impossible de les considérer comme rares, inimitables et non substituables car si on prend à titre d'exemple, un programme de formation ou une politique de recrutement pour lesquels opte une entreprise donnée, ils peuvent facilement être adoptés ou copiés par une autre entreprise concurrente.

Ainsi nous pouvons avancer que la source de création d'avantage concurrentiel durable réside dans les ressources humaines elles mêmes et non dans l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour les attirer, les exploiter et les fidéliser.

¹ Appelbaum et Al., (2002), « Manufacturing Advantage : Why High-Performance Work Systems Pay Off », cité par : Le Flanchec A. et al., (2017), « Pratiques de gestion des ressources humaines et stratégies d'innovation en France : les apports de l'enquête REPONSE 2011 », Relations industrielles, 72, 1, pp.173-202.

² Ait Razzouk A., (2014), «Mobilisation des ressources humaines et innovation des PME. Analyse longitudinales sur des données françaises», Revue Française de Gestion, 6, 243, pp.107-126.

³ Schuler R.S. et Mac Millan, I.C., (1984), «Gaining competitive advantage through human resource management practices», Human Resource Management, 23, 3, pp.241-255.

III. Rôle des ressources humaines dans la création d'avantage concurrentiel : Une illustration à travers des modèles théoriques

Comme nous l'avons vu précédemment, plusieurs auteurs s'opposent sur la véritable source de création d'avantage concurrentiel. En effet, certains identifient les pratiques de GRH comme source de création d'avantage concurrentiel et en s'inscrivant dans une perspective de l'approche par les ressources, d'autres auteurs avancent que c'est les ressources humaines elles mêmes qui sont une source pour la création d'un avantage concurrentiel.

Par ailleurs pour Wright et Mc Williams (1994)¹ et Grise et al (1997)², les deux perspectives précédentes sont complémentaires malgré qu'elles s'opposent. Ils mettent l'accent non seulement sur la contribution des ressources humaines mais aussi sur la contribution des pratiques de GRH qui visent, selon eux, à maximiser l'utilisation de ces ressources.

1. Le modèle de Wright et Mc Williams (1994)

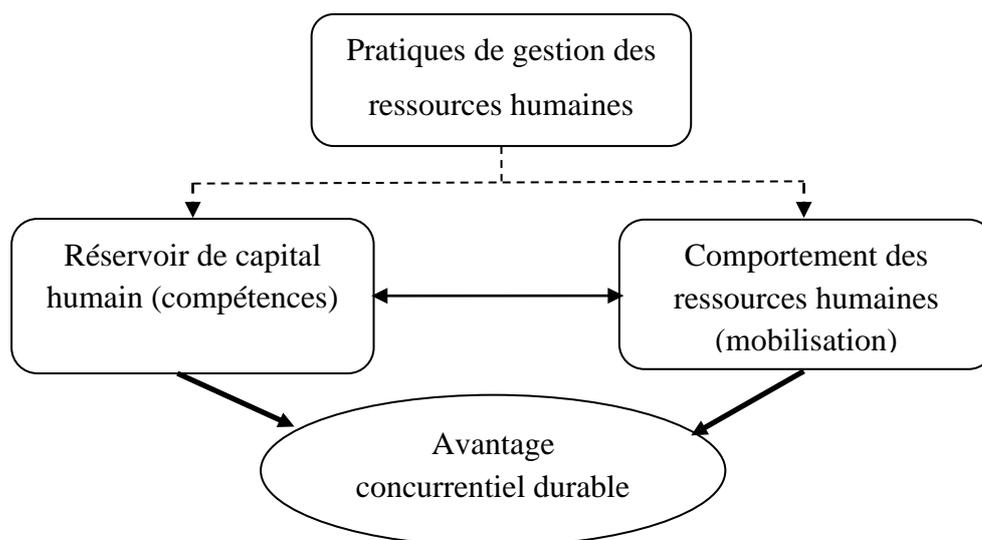
Wright et Mc Williams (1994) affirment que les pratiques de GRH ne constituent pas elles mêmes une source d'avantage concurrentiel, elles jouent un rôle grandissant dans sa création par le biais du développement du capital humain. À cet effet, ils proposent le modèle ci-après à travers lequel ils expliquent la relation entre les ressources humaines et la création d'avantage concurrentiel tout en mettant l'accent sur le rôle des pratiques de GRH³.

¹ Wright P. et al., (1994), op cit.

² Grisé J., al., (1997), op cit.

³ Wright P. et al., (1994), op cit.

Schéma n°7 : Modèle de l'avantage concurrentiel durable des ressources humaines



Source : Grisé J. et al. (1997), « Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable », document de travail, Université Laval, Québec, Canada, p5.

Par le biais de ce schéma les deux auteurs démontrent que la création d'un avantage concurrentiel à travers les ressources humaines nécessite pour l'entreprise la détention d'un bassin de ressources humaines et un comportement approprié de l'ensemble des employés qui constituent ce bassin et ce en mettant en œuvre certaines pratiques de GRH.

Ils avancent qu'il est possible qu'un bassin de RH puisse exister au sein d'une entreprise et être exploité. Cependant, il doit être développé et le comportement de ses constituants être alignés aux objectifs stratégiques de l'entreprise grâce aux pratiques de GRH.

La création d'un bassin de ressources humaines nécessite le recours aux pratiques de GRH telles que le développement d'un système de sélection et recrutement et un système d'évaluation afin de distinguer les candidats compétents et hautement qualifiés. Ensuite, afin d'attirer et conservés les candidats jugés les plus qualifiés, l'entreprise doit mettre en œuvre un système de rémunération attractif afin de retenir et fidéliser les candidats retenus. Enfin, elle doit investir pour un développement continu de ce bassin de ressources humaines et ceci nécessite de se lancer dans des programmes de formation visant à accroître et à maintenir les compétences professionnelles de chaque individu et offrir une opportunité de développement pour ceux qui sont motivés par le perfectionnement de leurs compétences.

Ainsi, une entreprise qui développe un système de sélection et de recrutement pertinent et qui met en œuvre des modèles attractifs en matière de rétention et de fidélisation des employés, bien que les programmes en matière de GRH puissent être imitables, elle

dispose d'un avantage vis-à-vis de ses concurrentes grâce au capital ressources humaines hautement qualifiées.

Après avoir créé un bassin de ressources humaines pouvant distinguer l'entreprise de ses concurrents, il convient de mobiliser et encourager l'ensemble des employés à agir d'une manière qui permet la réalisation des objectifs de l'entreprise. A cet effet, il devient impératif de mettre en œuvre un système de communication et de socialisation afin de faire converger les intérêts personnels des employés et les objectifs de l'organisation.

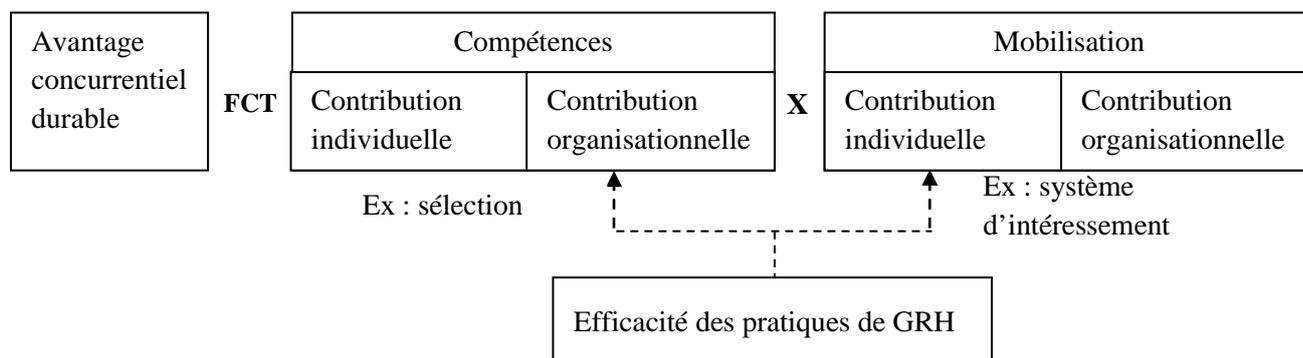
Des lors, se procurer un avantage concurrentiel par les ressources humaines nécessite la création, le développement et la mobilisation d'un bassin de ressources humaines en tablant sur une combinaison de pratiques de GRH adéquates.

2. Le modèle de Grise et al (1997)

En s'inscrivant dans la même logique que celle de Wright et Mc Mahan (1994), Grise et al (1997) intègrent dans leur modèle non seulement la contribution des ressources humaines à la création d'un avantage concurrentiel mais aussi celle des pratiques de GRH de l'entreprise, ils avancent que les contributions de ces deux composantes demeurent indissociables.

Ils ajoutent qu'afin de comprendre ce phénomène complexe de création d'avantage concurrentiel, il convient d'intégrer le rôle que jouent l'individu et l'organisation. Leur modèle se présente comme suit :

Schéma n°8 : Modèle intégré du rôle des RH dans l'obtention d'un avantage concurrentiel



Source : Grise J. et al. (1997), Op. Cit., p 8.

Le modèle présenté dans la figure ci-dessus démontre que la création d'un avantage concurrentiel nécessite d'abord la création d'un bassin de compétences ressources humaines et la mobilisation de celles-ci à travers une contribution individuelle et organisationnelle.

2.1. La création d'un bassin de compétences ressources humaines

Le volet création d'un bassin de compétences ressources humaines 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 telles 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.

Tableau N°03 : Eléments contribuant à l'obtention d'un bassin de compétences RH

Organisation	Individu
<ul style="list-style-type: none">• Planification des effectifs• Processus de recrutement• Processus de sélection• Programmes de formation• Etc.	<ul style="list-style-type: none">• Scolarité• Expérience de travail• Niveau de polyvalence• Certification des qualifications par des organismes externes• Etc.

Source : Grisé J. et al. (1997), op cit., p 8.

Ainsi, nous pouvons avancer que la création et le développement d'un bassin de compétences nécessite une contribution organisationnelle à travers un ensemble de pratiques appropriées, mais aussi une contribution individuelle qui se manifeste par un ensemble d'initiatives afin de se perfectionner et d'améliorer son profil au sein de l'entreprise.

2.2. La mobilisation du bassin de compétences ressources humaines

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.

Grise et al (1997) définissent la mobilisation comme étant tout effort qui est fourni par l'organisation et les individus afin d'exploiter au maximum les capacités du réservoir de capital humain. Ils ajoutent que le fait de permettre aux ressources humaines de trouver leur véritable place au sein de l'entreprise facilite leur épanouissement au travail et les encourager à donner le meilleur d'elles mêmes afin de contribuer à la création de richesse et permettre à celle-ci de devenir compétitive.

Tout comme la création et le développement d'un bassin de compétences ressources humaines, sa mobilisation peut être scindée 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.

Tableau n°04 : Eléments contribuant à la mobilisation des RH

Organisation	individu
<ul style="list-style-type: none"> • Système d'intéressement • Pratiques de rétribution des efforts • Pratiques d'appropriation • Pratiques de développement de carrières • Pratiques d'information • Pratiques d'identification • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Volonté à fournir les efforts • Perception de la sécurité de l'emploi • Sentiment de responsabilisation et d'implication • Climat des relations de travail • Etc.

Source : Grisé J. et al. (1997), op cit., p 10.

Pour ce qui est de la contribution individuelle, elle est déterminée selon ces auteurs par l'étude des facteurs ne relevant pas de l'organisation mais qui peuvent influencer la mobilisation de l'individu.

Elle est constituée de la volonté à fournir des efforts lors de l'exercice de ses tâches, l'instauration d'un bon climat social à travers l'entretien de bonnes relations de travail ainsi que le développement d'un sentiment de responsabilisation, d'implication et d'appartenance à l'entreprise.

Le modèle de Grisé et al (1997) peut être considéré comme étant celui qui explique le mieux la relation qui existe entre les ressources humaines, les pratiques de GRH ainsi que la création d'avantage concurrentiel, ces auteurs concentrent leur analyse sur l'influence des pratiques de GRH en impliquant les ressources humaines dans la conception de ces pratiques.

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

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.

1. 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.

1.1. Le knowledge management : Quelle définition ?

Prax (2000) ¹ propose trois définitions du knowledge management :

- **Une définition fonctionnelle** : « *Manager le cycle de vie de la connaissance depuis l'émergence d'une idée : formalisation, validation, diffusion, réutilisation, valorisation* » ;
- **Une définition opérationnelle** : « *Combiner les savoirs et les savoir-faire dans les processus, produits, organisations, pour créer de la valeur* » ;

¹Prax J.Y., (2007), «Le Manuel du Knowledge Management – mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur», 2ème édition Dunod, Paris, p.22, 23 et 24.

- Une définition économique : « *Valoriser le capital intellectuel de la firme* »

D'autres auteurs assimilent la gestion des connaissances à un processus. Pour Barquin (2001)¹, elle peut être définie comme étant « *Le processus par lequel une entreprise utilise son intelligence collective pour atteindre ses objectifs stratégiques* ».

Busch (2008)² le rejoint en la définissant comme « *Le processus par lequel une organisation met en place des plans ou des actions afin de maximiser ses actifs de connaissances* ».

1.2. Dimensions du management des connaissances

Grundstein (2003)³ distingue quatre dimensions du knowledge management à savoir :

- ***La dimension économique et stratégique*** dont l'objet est l'environnement concurrentiel engendré par la mondialisation des marchés et la libéralisation de l'économie qui révèle le pouvoir des organisations en réseaux, font émerger la nécessité d'introduire des critères de développement durable et conduisent à accorder plus de valeur au capital immatériel ;
- ***La dimension organisationnelle*** dont l'objet est l'entreprise : ses valeurs, sa structure, son mode de pilotage et de fonctionnement, ses critères économiques et financiers, ses compétences clés, ses processus à valeurs ajoutées et les activités et processus de capitalisation des connaissances à promouvoir, organiser et développer ;
- ***La dimension socioculturelle*** dont l'objet est le comportement des groupes et des personnes, acteurs de la capitalisation des connaissances au sein de l'entreprise : leurs besoins, leurs pouvoirs, leurs zones d'autonomie, leurs responsabilités, leurs compétences, leurs modes de rémunération, leur culture professionnelle, leur éthique et leurs valeurs, leurs aptitudes à établir des « relations de bonne intelligence » ;
- ***La dimension technologique*** dont l'objet est l'ensemble des savoirs, des techniques, des méthodes et des outils qui apportent les supports nécessaires à la mise en œuvre des activités et au déroulement des processus de capitalisation des connaissances.

¹ Barquin R. C., (2001), «What is Knowledge Management?», Knowledge and Innovation, 1, 2, pp.127-143, p.128.

² Busch P., (2008), « Knowledge Management », Tacit Knowledge in Organizational Learning , P. Busch, Éd, p.17-33, p.17.

³ Grundstein M., (2003), «De la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise, les fondamentaux du knowledge management », Communication présentée à INT – Entreprises 3 jours pour faire le point sur le Knowledge Management, Paris.

1.3. Finalités ou objectifs du knowledge management

Davenport et al. (1998)¹ 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.

Selon Gottshalk (2007)², le management des connaissances doit principalement permettre d'apporter plus de valeur au client, de tirer mieux parti des sources d'informations disponibles dans l'environnement et d'améliorer sa position concurrentielle. Cela conduit à promouvoir la recherche d'informations externes en mettant en place des veilles commerciales et concurrentielles, mais également de mieux cerner les attentes des clients afin de répondre plus rapidement à leurs besoins.

Ermine (2003)³ avance que dans l'ensemble des plans stratégiques qui sont actuellement mis en place, on retrouve systématiquement trois objectifs type à savoir :

- 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

¹ Davenport T. H. et al., (1998), «Successful Knowledge Management Projects», Sloan Management Review, 39, pp.43-57.

² Gottshalk P., (2007), «*Knowledge Management Systems: Value Shop Creation*», Edition Idea Group Inc (IGI), Pennsylvanie.

³Ermine J. L., (2003), «La gestion des connaissances», Hermès, Paris, p.10.

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

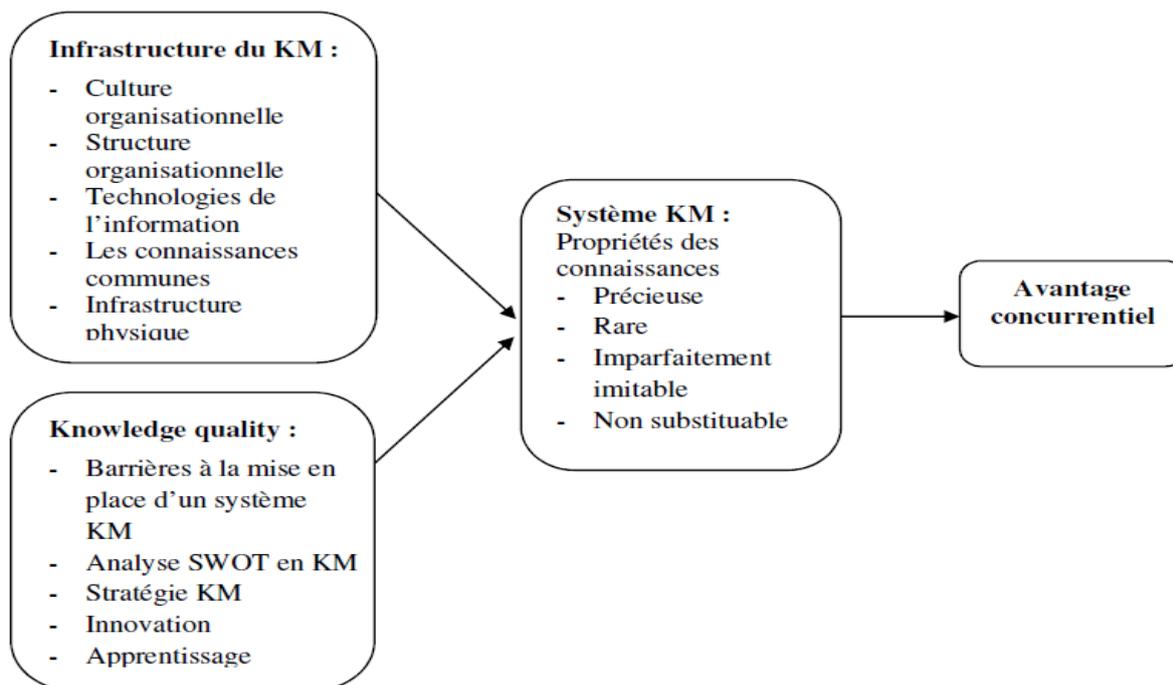
De nos jours, savoir et avoir la capacité de créer et d'utiliser le savoir est considéré comme un catalyseur de création d'un avantage concurrentiel durable pour une entreprise, tout en tenant compte de trois principales composantes à savoir :

- 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 seule 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 et al (2005) ¹ 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 :

Schéma n°09 : Modèle de contribution du knowledge management à la création d'un avantage concurrentiel



Source : Halawi L.A. et al., (2005), op cit., p81.

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.

2.1. L'infrastructure knowledge management

Dans un contexte organisationnel l'infrastructure knowledge management comprend cinq composantes principales, il s'agit selon *Becerra et al. (2010)* ² :

- **La culture organisationnelle** qui reflète l'ensemble des normes et croyances qui guident le comportement des individus dans une entreprise ;

¹ Halawi L. A. et al., (2005), «Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage», The Electronic Journal of Knowledge Management, 3, 2, pp.75-86.

² Becerra-Fernandez I. et Sabherwal R., (2010), «Knowledge Management Systems and Processes», M.E. Sharpe, Armonk.

- **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.

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.

Selon Jennex et Olfman (2006)¹, 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.

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

¹ Jennex M. E. et Olfman L., (2006), «A model of knowledge management success», International Journal of Knowledge Management, 2, 3, pp.51-68.

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 références aux éléments suivants :

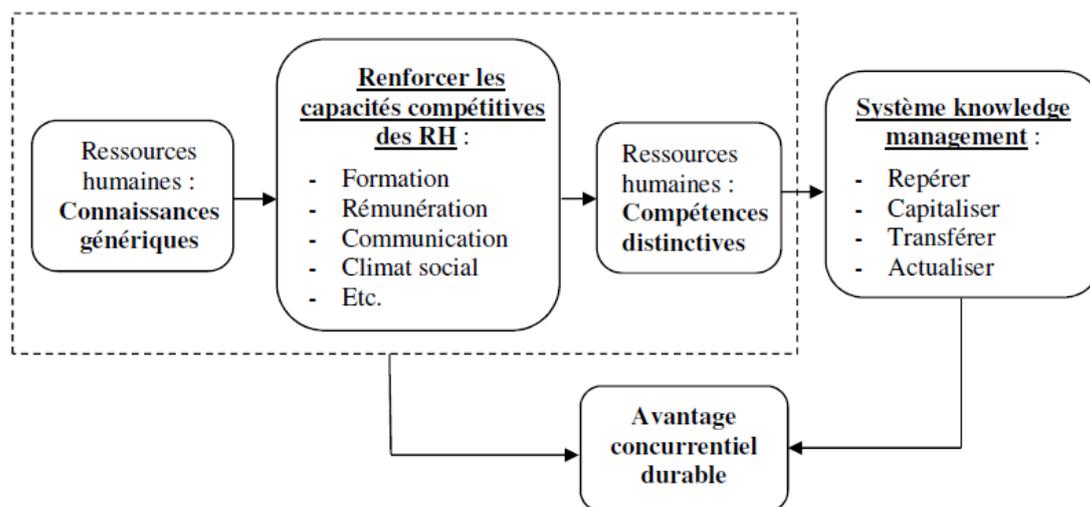
- Les barrières à la mise en œuvre d'une démarche knowledge management ;
- L'analyse SWOT en knowledge management ;
- La stratégie knowledge management ;
- L'innovation et l'apprentissage.

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.

3. 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 (cf. schéma N° 3) suivant une démarche graduelle de spécification.

Schéma n° 10 : 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 inscrit 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 quatrième 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.

Il est admis que le processus de valorisation de la ressource humaine n'est pas exclusivement orienté vers une finalité compétitive, néanmoins, il importe de souligner que, de part ses caractéristiques, la ressource humaine présente des prédispositions à être insérée dans un processus de création d'avantage concurrentiel, il s'agit entre autres de sa capacité créatrice de valeur, de sa rareté, de sa non-immuabilité et de sa non-substituabilité, selon Barney (1991), se sont ces spécificités qui font qu'une ressource peut permettre à l'entreprise de se différencier.

La création de l'avantage concurrentiel à partir de la ressource humaine telle qu'elle a été évoquée en théorie, témoigne de la complexité de la relation qui existe entre ces deux variables, toutefois, elle procure des éléments d'analyse et de réflexion probants ; autrement dit, le rôle compétitif de la ressource humaine tient pour certains auteurs aux employés et à leur dotation en compétences et connaissances et leurs capacités à s'adapter aux nouvelles données cognitives exigées par le marché, et pour d'autres, aux pratiques de GRH en vigueur

dans l'entreprise à travers un processus stratégique permettant de créer puis mobiliser un bassin de compétences au profit de l'entreprise.

La construction de l'avantage concurrentiel à partir de la ressource humaine suppose une démarche systémique et processuelle fondée, d'un côté, sur des modes de construction du capital humain à partir de la constitution d'un bassin de compétence, et de l'autre sur des modes de valorisation axés sur la mobilisation du bassin de compétences, ces deux modes sont composés d'un ensemble d'éléments à la fois individuels ; rattachés au génie dont dispose la ressource humaine et à son dévouement à l'accomplissement de ses tâches au sein de l'entreprise, mais aussi organisationnelles, regroupant des pratiques de GRH ; allant de la sélection et du recrutement des employés, jusqu'à leur motivation, il s'agit d'établir un plan de carrière approprié, tout en étant à l'écoute des besoins internes et des mutations en provenance de l'environnement.

La constitution et la mobilisation du bassin de compétence ne doit en aucun cas être isolée des exigences de développement cognitif de la ressource humaine, elles doivent par contre être managées de façon dynamique, en tenant compte du double objectif lié à la nécessité d'innover et d'adopter les nouvelles technologies et celui de s'adapter aux exigences du marché ; à cet effet, le knowledge management se présente comme une alternative qui permet une gestion des connaissances à travers la création, la capitalisation et le partage des connaissances, chose qui procure à l'entreprise une nette amélioration de l'apprentissage, une intensification de l'innovation et qui se traduit en pratique par le renforcement de la position concurrentielle de l'entreprise.

A travers le présent chapitre, nous avons fait ressortir l'ensemble des indicateurs que nous avons mobilisés dans nos protocoles d'enquêtes administrés auprès des entreprises de jus de notre échantillon. Toutefois, avant de lancer cette étude empirique, nous avons procédé, au préalable, à la caractérisation de la situation de la ressource humaine dans l'entreprise algérienne, l'objectif consiste à assoir notre recherche sur des éléments concrets. Pour ce faire, notre prochain chapitre s'inscrit dans cette optique.

L'avantage concurrentiel tient sa polysémie en partie dans sa typologie, en s'alignant sur les variables de construction à savoir le coût et la qualité, on débouche sur des conceptions des compétitivités par les coûts ou encore par la qualité, en tirant le raisonnement plus loin, le concept peut avoir comme variables des paramètres liés au contexte d'évolution de l'entreprise, il peut s'asseoir ainsi sur l'innovation, la technologie, mais également sur des facteurs internes à l'instar de la ressource humaine.

Le facteur humain a le privilège d'être inséré dans l'ensemble des fonctions de l'entreprise, il répond ainsi à des pratiques de gestion appropriées à l'objectif qui lui est assigné, tout en prenant en compte son caractère humain, capable d'évoluer et de s'enrichir par de nouvelles connaissances et être mobilisé dans la démarche de compétitivité de l'entreprise.

Les modèles de création d'avantage concurrentiel à partir de la ressource humaine reflètent à la fois la consistance du débat autour de cette combinaison et la confirmation du rôle du facteur humain dans l'impulsion de dynamiques concurrentielles, toutefois, cette combinaison ne peut se concrétiser qu'en mobilisant des pratiques de GRH, qui en jouant le rôle de modérateur du capital humain, contribuent à sa rétention, à sa motivation, mais également à son enrichissement notamment par les dispositifs de formation et de promotion interne.

A travers cette partie consacrée aux soubassements théoriques et conceptuels se rapportant à l'avantage concurrentiel et la ressource humaine, nous avons extrait des indicateurs qui ont servi à enrichir nos protocoles d'enquêtes et à analyser le niveau de mobilisation de la ressource humaine dans l'exercice concurrentiel de l'entreprise, et ce sur deux paliers, le premier concerne le volet décisionnel et stratégique en l'occurrence les responsables de la cellule RH de l'entreprise, et le second est relatif au volet opérationnel à savoir les employés. Cette démarche nous a permis de décliner notre enquête sur une recherche mixte ; qualitative et quantitative à la fois.

Avant de transposer nos acquis théoriques sur notre étude empirique sur les entreprises de la sous-filière jus, nous procéderons par la caractérisation de la ressource humaine en Algérie et à en déduire le rôle qu'il lui est assigné dans la construction d'avantage concurrentiel afin de mener une enquête auprès d'un échantillon d'entreprises, ces éléments seront développés dans la deuxième partie de notre travail.

Deuxième partie

**Cadre empirique des ressources humaines comme facteur stratégique de
création d'avantage concurrentiel**

Introduction de la deuxième partie

L'avantage concurrentiel consiste en une stratégie qui conditionne le développement voire la survie de l'ensemble des entreprises, toutefois, les démarches requises pour sa construction sont tributaires des moyens, des objectifs, ainsi que de la tendance concurrentielle des entreprises mais aussi de la conjoncture économique des pays de leur insertion. Ainsi, pour mener notre recherche empirique nous procéderons par une exploration de la réalité algérienne quant à la place accordée à la ressource humaine dans la construction d'avantage concurrentiel, mais également à un dégrossissage de la filière boisson et plus particulièrement de la sous-filière jus en Algérie.

Le premier chapitre de la présente partie est consacré à une revue de la littérature sur la relation qui existe entre la ressource humaine et la création d'avantage concurrentiel par l'entreprise algérienne. Pour ce faire, nous analyserons, en premier lieu, l'évolution de la ressource humaine à partir de l'évolution de l'entreprise en Algérie depuis 1962, comme nous passerons en revue le statut juridique régissant le capital humain. En deuxième lieu, nous caractériserons la sous-filière jus en mettant en évidence sa composition afin d'opérer un choix probant des entreprises à enquêter. En troisième lieu, nous mettrons en lumière les différentes facettes de la ressource humaine qui intervient dans la sous-filière jus, l'objectif consiste à effectuer un ciblage des entreprises enquêtées, avant de présenter notre méthodologie de recherche dans la dernière section.

Dans le deuxième chapitre nous présenterons et analyserons les pratiques de GRH dans l'orientation concurrentielle des entreprises de notre échantillon, à partir de la présentation et discussion des résultats de notre enquête menée auprès des responsables de la cellule ressource humaine de NCA Rouiba et de Tchina et les dirigeants des petites entreprises enquêtées à savoir Tamso jus, Le Mistral et Mojikho. Nous entamerons ce chapitre par la présentation de nos outils d'enquête à savoir, le guide d'entretien et le questionnaire, par la suite, nous enchaînerons par la présentation des entreprises de notre échantillon. La troisième section sera consacrée à l'examen de l'objectif concurrentiel de l'entreprise, les résultats obtenus des pratiques de GRH et les orientations compétitives assignées seront discutées dans les deux dernières sections du second chapitre.

Les résultats de l'enquête réalisée auprès des employés sont présentés dans le troisième chapitre de la présente partie, il s'agit d'examiner les modalités de valorisation de la ressource humaines à partir des appréciations des employés, dans un premier temps, nous présenterons la population étudiée, par la suite nous discuterons les résultats relatifs aux modalités de

Introduction de la deuxième partie

construction et de valorisation des compétences au sein des entreprises enquêtées, enfin nous analyserons d'autres pré-requis à la création d'avantage concurrentiel à savoir la gestion des carrières et les caractéristiques de l'environnement de travail.

Chapitre 1

Les ressources humaines et l'avantage concurrentiel en Algérie

Chapitre 1 : Les ressources humaines et l'avantage concurrentiel en Algérie

En Algérie, la ressource humaine a connu une évolution profonde et proportionnelle à celle de l'entreprise, à cet égard, son analyse ne peut s'effectuer indépendamment de l'examen du processus chronologique des mutations de l'entreprise algérienne, ces évolutions sont à la fois le fait de l'Etat à travers les politiques publiques (formations publiques et privées) et le système économique en question, mais également du marché qui émet tout autant des exigences nécessitant des adaptations perpétuelles ; un phénomène qui se traduit par une gestion de ressource humaine appropriée.

Les efforts consentis en termes de constitution de la ressource humaine se sont matérialisés par des mécanismes liés à la formation publique, puis privée, à l'élaboration d'un cadre juridique régissant les différentes relations au travail et enfin à la mise en vigueur de la nomenclature des métiers. Cette dernière a engendré par la suite à la définition des familles professionnelles de chaque domaine, ces mutations ont permis une revalorisation de la ressource humaine qu'elle soit en exercice dans la sphère publique ou privée, suscitant une adoption de nouvelles techniques de gestion appropriée.

La gestion de la ressource humaine est passée durant la fin des années 1990, d'une gestion du personnel, favorisant le caractère administratif et qui se traduit dans les entreprises par la nécessité de réduire les coûts engendrés, à une gestion des ressources humaines, mettant en avant les caractères cognitifs des employés à partir d'un ensemble de pratiques à double objectif. Il s'agit, dans un premier temps, d'assurer un engagement de la ressource humaine dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise et d'assurer des conditions favorables à l'exercice de ses fonctions, dans un second temps, il convient d'accroître la productivité de l'entreprise à partir du capital humain, et par conséquent, de permettre un développement à l'entreprise. Dans ce sillage, la ressource humaine est mobilisée pour créer un avantage concurrentiel et c'est dans cette optique que s'inscrit notre travail de recherche, mené auprès des entreprises de la sous-filière jus du bassin centre algérien.

A travers ce chapitre, nous tenterons de relativiser la situation de la ressource humaine à la création d'avantage concurrentiel dans l'entreprise algérienne et d'en examiner les prédispositions conséquentes. A cet effet, nous allons dans la première section, analyser l'évolution de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise algérienne. Pour ce faire, nous procéderons par l'analyse des étapes de mutations de l'entreprise allant de 1962 jusqu'à nos jours. Pour examiner la situation de la ressource humaine, nous analyserons le cadre juridique là régissant à partir d'un aperçu sur le code du travail afin d'en extraire les indicateurs propices à la construction d'un avantage concurrentiel à savoir, les relations individuelles et collectives au travail et le système de rémunération.

Chapitre 1 : Les ressources humaines et l'avantage concurrentiel en Algérie

Nous consacrerons la deuxième section du chapitre en cours à la caractérisation des différents maillons de la filière boisson en Algérie tout en accordant un intérêt particulier à l'état et à la spécificité de la ressource humaine au sein de cette filière, cet exercice nous permettra d'identifier les différentes familles professionnelles appropriées.

La dernière section du chapitre sera quant à elle consacrée à la présentation de notre méthodologie de recherche en développant les étapes de la démarche empirique arrêtée. Il sera également question de mettre en lumière la consistance de nos outils d'enquêtes à savoir ; le questionnaire adressé aux employés et le guide d'entretien avec les responsables.

I. La ressource humaine en Algérie : Evolution et contexte juridique

Nous présenterons en ce qui suit, dans un premier temps, l'évolution de la GRH en Algérie à travers les différentes mutations d'organisation qu'a connu l'entreprise algérienne. Dans un second temps, nous tenterons d'analyser le cadre juridique de la GRH, en Algérie, à travers le code du travail.

1. Evolution de la GRH en Algérie à la lumière de l'évolution de l'entreprise algérienne

Le rôle et le champ de compétences de la fonction ressources humaines en Algérie ont évolué dans le cadre d'un processus de changements qualitatifs suite à l'œuvre normative de l'Etat et des actions de mises à niveau lancées. En effet, les réformes économiques mises en œuvre en Algérie, visant en particulier les institutions économiques qui constituent un miroir de la réalité de l'évolution économique nationale, ont impacté significativement ces dernières dans leur fonction technique de production ainsi que dans leur fonction sociale de gestion de leur bassin de ressources humaines. Par conséquent, pour connaître l'importance accordée au rôle des ressources humaines dans les entreprises algériennes, il convient de retracer l'évolution de la fonction chargée de leur gestion à travers les mutations qu'a connues l'entreprise algérienne depuis les années soixante.

La fonction ressources humaines en Algérie consiste en : « *des missions (définitions de politiques, élaboration et formalisation des systèmes, de méthodes, d'outils et de procédures de gestion, etc.) et des activités comme : l'administration du personnel, le recrutement, la formation, l'analyse des postes de travail, la mise en place et le suivi de l'évolution du système de rémunération, la communication interne, l'hygiène et la sécurité, la gestion des activités sociales, le volet social (gestion du personnel pléthorique), la valorisation des compétences, l'audit GRH, etc.* »¹.

1.1. Emergence de l'entreprise algérienne après l'indépendance

L'Algérie après l'indépendance était à vocation agricole et dans le but de récupérer les richesses nationales et nationaliser les entreprises étrangères, une stratégie de développement a été adoptée et consistait en :

- L'autogestion des entreprises existantes ;
- La création de quelques entreprises d'industrie légère ;
- L'élaboration d'un programme d'implantation de PME afin de réduire le volume des importations.

¹Meziane M., (2005), « Evolution de la fonction Ressources Humaines en Algérie », ALGRH, p.1.

Chapitre 1 : Les ressources humaines et l'avantage concurrentiel en Algérie

Par ailleurs, l'entreprise algérienne a vu le jour et a connu une croissance suite à un effort d'industrialisation et grâce aux programmes de développement dont le premier est le plan triennal (1967-1969), qui représente la première phase importante pour la création des grandes entreprises publiques.

Cette époque de construction de l'Etat algérien et de ses institutions de base a été pour la fonction chargée de la gestion des ressources humaines un maillon clé de la mise en place embryonnaire d'un système administratif destiné essentiellement à combler les postes vacants des organigrammes au sein des entreprises tout en veillant à maintenir la qualité et garantir le fonctionnement administratif adéquat, suite au départ des responsables, gestionnaires et techniciens français emportant avec eux leurs savoir-faire.

1.2. Les plans quadriennaux 1970-1977

Les objectifs du premier plan (1970-1973) étaient conformes à la stratégie de développement socio-économique qui était orientée vers l'élimination du chômage à travers un recrutement intensif dans le cadre de l'industrialisation du pays. A cet effet, de nombreuses entreprises de grande et de moyenne taille ont été créées dans différents domaines à l'instar des industries de pétrochimie, sidérurgie, constructions mécaniques et électriques, matériaux de construction, etc.

Le deuxième plan quadriennal (1974-1977) avait les mêmes objectifs que le premier mais en mettant l'accent sur l'augmentation de la production et la stimulation du développement à travers l'ensemble du pays. Ce plan a donné naissance à un deuxième type d'entreprises appelées les industries industrialisantes ayant comme objectif de réaliser l'indépendance économique, l'intégration et le développement.

Pour ce qui est des entreprises privées algériennes durant cette période, elles se sont orientées vers les industries alimentaires, les industries de bois, du papier et carton, les industries mécaniques et électriques. De plus, elles étaient de petite et moyenne taille.

La période de ces deux plans a été, donc caractérisée par la création des grandes entreprises afin de produire, de recruter, de distribuer des revenus, de transporter, de soigner et de construire les crèches et les logements, ce qui a contribué significativement à la baisse du taux de chômage.

Afin de faire fonctionner à bien les grandes entreprises créées, des programmes de formation vastes et intensifs ont été lancés pour les postes techniques clés pour faire face et éradiquer les éventuels déficits.

Chapitre 1 : Les ressources humaines et l'avantage concurrentiel en Algérie

De plus, les centres universitaires avaient commencé à voir le jour mais il y a eu également la création des instituts de formation spécialisés tel que l'institut de formation rattaché à Sonatrach créé par le Ministère de l'énergie.

Prendre en charge les ressources humaines des entreprises pour un meilleur rendement était donc à l'ordre du jour, la fonction chargée de la gestion des ressources humaines comprenait deux aspects :

- Des aspects professionnels (recrutement, paie, promotion, participation, etc.);
- Des aspects sociaux (logement, transport, médecine, vacances, etc.).

1.3. La période de restructuration des grandes entreprises (1982-1988)

Victimes de leur taille, Les grandes entreprises algériennes durant cette époque ont connu une restructuration organique, visant à réduire leur taille et les inscrire dans une logique de spécialisation, cette politique a engendré l'éclatement des entreprises en plusieurs, demeurant encore de grande taille mais également budgétivores, dans le sens où elles consomment plus qu'elles en produisent.

Le résultat enregistré suite à cette restructuration et l'échec de la politique socialiste ont fait tourner les regards vers le secteur privé pour apporter l'espoir de relever l'économie du pays.

L'importance accordée aux ressources humaines durant cette période de restructuration a amoindrie la dynamique qu'a connue la gestion de cette ressource durant les deux plans quadriennaux.

Etant donné que l'Etat algérien était le premier employeur du pays, les relations qui l'unissaient avec ses employés étaient réglées de manière uniforme à travers le Statut Général du Travailleur (SGT).

Cependant, malgré que la politique de la gestion de l'entreprise échappe à l'Etat, vu que cette dernière était élaborée à l'extérieur, la fonction de gestion des ressources humaines s'était munie par des instruments, des outils et des méthodes de gestion.

1.4. La période des années 90

A partir de 1988, l'Etat algérien a connu une période transitoire vers l'économie de marché¹, ce qui a conféré alors aux grandes entreprises une autonomie et un espace décisionnel, et désengage l'Etat des responsabilités qui lui étaient attribuées à travers son rôle de propriétaire de ces entreprises.

¹Merzouk F., (2008), «PME et compétitivité en Algérie», Revue d'Economie Et De Management, 8,1, pp.279-296.

Chapitre 1 : Les ressources humaines et l'avantage concurrentiel en Algérie

Le passage à une économie de marché devait certainement être accompagné par un traitement spécifique des ressources humaines des entreprises ayant acquis à l'occasion une certaine autonomie. A cet effet, le paysage légal et réglementaire a été objet de multiples transformations et plusieurs lois sociales ont vu le jour, à travers lesquelles l'Etat a réduit son intervention à la simple fonction de définir les règles du jeu et de fixer les grandes limites.

La loi n°90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail a mis en avant l'intérêt de l'organisation du cadre social et relationnel du travailleur algérien. Elle régit «*les relations individuelles et collectives de travail entre les travailleurs salariés et les employeurs* ». ¹

Cette loi définit la notion d'employeurs et de travailleurs salariés. En effet, ces derniers sont assimilés à «*toutes les personnes qui fournissent un travail manuel ou intellectuel moyennant une rémunération dans le cadre de l'organisation et pour le compte d'une autre personne physique ou morale, publique ou privée* ». ²

Elle a ouvert le champ de l'amélioration des conditions et de la qualité de travail en accordant une place à la valorisation des compétences en mettant en place un fonds du trésor destiné à la formation continue.

Dans ce sens, des efforts ont été également consentis en matière de formation de la ressource humaine dans les différentes institutions de formation à savoir les universités, les CFPA, les INSFP et les écoles privées.

1.5. La situation actuelle

Après une trentaine d'années d'économie socialiste et crise économique et sociale, suivie d'une période d'insécurité ayant eu un impact désastreux sur l'activité économique, l'économie algérienne a connu, à partir des années 2000, un retour à la stabilité suite à une augmentation remarquable des prix du pétrole. En effet, une hausse de 23,32 % des investissements directs étrangers a été enregistrée en 2004 ³, ce qui s'est traduit par une implantation en masse des multinationales.

Cette nouvelle trajectoire a été un grand tournant pour les ressources humaines en Algérie ainsi que pour les gestionnaires de celles-ci, devant prendre en compte cette conjoncture dans l'élaboration de leur politique de gestion.

Durant cette période, l'économie algérienne s'est caractérisée dans un premier temps par une embellie financière issue de la flambée des prix du pétrole, cette situation a permis

¹ Loi n°90-11 du 21 avril 1990, 488

² Loi n°90-11 du 21 avril 1990, 488

³ Bouadam K., (2007), «Le Climat Des IDE En Algérie: Tendances Et Perspectives». Revue des Sciences Humaines, 12, pp.7-39.

d'élargir le tissu entrepreneurial notamment en PME/PMI suite aux financements accordés par les dispositifs d'aide à la création d'entreprises (ANSEJ, ANGEM, ANDI, CNAC) et ce dans divers domaines.

La prolifération des entreprises durant cette période a suscité un intérêt particulier à la construction d'avantage concurrentiel en arrachant puis en conservant des parts de marché ; cette situation est marquée également par un besoin intense à l'innovation dans toutes ses dimensions. A cet effet, la ressource humaine en tant que capital cognitif, se présente comme un facteur clé de création d'avantage concurrentiel, à partir de là, des efforts sont consentis pour valoriser et développer le capital humain.

Les dispositifs de gestion de ressource humaine ont vu une amélioration visant à les adapter aux exigences du marché et d'en faire un facteur de différenciation, dans ce sens, les structures de GRH sont passées à un stade de gestion numérisée en intégrant des logiciels dans le management des différentes fonctions de la GRH, ces derniers interviennent sur trois principaux aspects à savoir :

- L'administration du personnel en assurant un suivi administratif et permanent de la ressource humaine ;
- La gestion des compétences allant du recrutement jusqu'à la formation et au recyclage ;
- L'amélioration du climat social en améliorant l'exercice collaboratif des employés et en fluidifiant la circulation des informations ascendantes et descendantes au sein de l'entreprise.

Le nouvel essor qu'a connu la GRH au sein de l'entreprise algérienne est marqué également par le renforcement des compétences de la RH à partir des formations continues et complémentaires dispensées au sein des entreprises ou dans des écoles de formation privées, dans ce sens, des visioconférences sont également proposées par les entreprises pour ajuster les savoirs et savoir-faire des employés aux nouvelles connaissances de leur domaine d'exercice.

A cet effet, nous pouvons souligner l'émergence des prémises du Knowledge Management dans l'entreprise algérienne toutefois, cet effort demeure non généralisé auprès d'un nombre important d'entreprises.

2. Le code du travail : Quelle considération réservée par le législateur algérien à la ressource humaine ?

Le code de travail est porté par la loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail modifiée et complétée par l'ordonnance n° 97-03 du 11 janvier 1997.

La prise en compte du code du travail a pour objectif d'analyser les aspects réglementaires de la GRH en Algérie et d'examiner par conséquent, les marges de

manœuvredu DRH dans la construction d'avantage concurrentiel. Il s'agit entre autres, de savoir si les dispositions du code de travail sont favorables au développement d'avantage concurrentiel par une entreprise.

Le code du travail consiste en une loi cadre permettant de régir les relations de travail. En effet, le travailleur qu'il soit employé ou employeur est soumis à deux relations à caractère professionnel et social :

- Un aspect professionnel ;
- Un aspect social.

Le code du travail organise l'activité du travailleur dans son institution à travers des dispositions juridiques et réglementaires présentées en chapitres, regroupés en titres.

2.1. Les droits et obligations des travailleurs : Quel rôle dans la construction d'un avantage concurrentiel ?

En premier lieu, le code distingue entre travailleurs salariés et employés, il spécifie que le terme « travailleur salarié » est réservé aux personnes fournissant un travail manuel ou intellectuel au sein d'une entité publique ou privée. Ceci nous renseigne sur l'exhaustivité du champ d'application du code de travail, chose qui justifie notre recours à cette loi dans le cadre de notre travail de recherche sur les entreprises privées de fabrication de jus retenues dans notre échantillon d'étude présenté dans le chapitre 1 de la deuxième partie.

Le second titre abordé par le code tient aux droits et obligations des travailleurs, selon cette loi, le travailleur jouit d'un ensemble de droits de type professionnel et social permettant d'assurer des conditions sociales, relationnelles et sécuritaires requises pour l'exercice des fonctions avec le droit à la rémunération des efforts consentis dans l'exercice de la même activité.

Les obligations des travailleurs sont également à dimension sociale et professionnelle, elles se rapportent au comportement du travailleur dans l'enceinte de l'exercice de ses fonctions mais également à son engagement physique et intellectuel pour contribuer à l'atteinte des objectifs de son entité et au respect du secret professionnel des techniques mobilisées dans le cadre de son activité.

Les obligations se rapportent également à la nécessité du travailleur salarié de participer aux pratiques visant à améliorer les conditions d'hygiène et sécuritaire de l'entité et à participer aux programmes de formations initiés par la direction.

A partir de ces éléments on peut déduire que la relation primaire régissant le travail est relative aux droits et obligations des travailleurs, ces derniers cherchent à avoir et développer

une certaine liberté dans l'exercice de leurs droits et à avoir des obligations plus ou moins contraignantes. Cette logique est valable dans les institutions publiques comme dans les entités privées ; construire un avantage concurrentiel à partir de la ressource humaine revient à satisfaire les droits des travailleurs afin de les motiver à exercer leurs obligations dans une démarche intégrée, dans le sens où ils seront engagés volontairement dans la réalisation des objectifs arrêtés. Les droits et obligations des travailleurs peuvent être assimilés à des variables de différenciation axées sur la ressource humaine.

2.2. Les relations individuelles de travail : Des indicateurs pour la construction d'un avantage concurrentiel

Le code du travail traite en second lieu les dispositions régissant les relations de travail et le contrat correspondant allant du recrutement jusqu'à la cessation d'activité en passant par toutes les relations se rapportant à la gestion du contrat de travail tout au long de la carrière.

Le code du travail met en avant deux formes du contrat de travail. Ce dernier peut être établi pour une durée indéterminée, comme il peut être conclu pour une durée déterminée à temps plein ou partiel notamment pour le travail à caractère saisonnier.

Des dispositions relatives à la durée de travail, aux heures supplémentaires et au travail de nuit sont également abordées par le code du travail.

Ces dispositions peuvent être assimilées à des facteurs susceptibles d'être mobilisés dans le cadre d'une stratégie concurrentielle axée sur la ressource humaine ; à travers les relations individuelles de travail, ce code met en exergue un champ d'action stratégique pour l'entreprise afin de se différencier de ses concurrentes, toutefois, l'excellence se situe dans le génie de l'entreprise dans la diversification des actions.

Le code de travail souligne la nécessité pour les entreprises d'assurer des formations pour les employés afin d'en assurer le perfectionnement et d'édicter les modalités de réalisation de cet apprentissage. L'exercice de cette pratique prédispose l'entreprise à la construction d'un avantage concurrentiel en renforçant les connaissances contenues dans le capital humain.

Pour régir les relations de travail, le code du travail offre la possibilité à l'organisme d'établir un règlement intérieur se rapportant aux conditions d'hygiène et au caractère technique du travail, ceci est obligatoire pour les institutions dont le nombre d'employés dépasse 20 et facultatif pour celles qui emploient moins de 20 salariés. A cet effet, une entreprise se retrouve devant une opportunité lui permettant d'arrêter des dispositions (dans

le règlement intérieur) favorables à l'insertion de la ressource humaine dans une logique de construction d'avantage concurrentiel.

2.3. La rémunération des travailleurs : Un avantage concurrentiel par la motivation

La loi relative aux relations de travail établit des dispositions relatives à la rémunération des travailleurs en salaire. Ce dernier est composé de salaire de base, d'indemnités et de primes, il s'agit des droits des travailleurs que l'organisme employeur est sensé respecter et honorer tout au long de la carrière de l'employé.

Il est admis que le salaire est l'un des facteurs de motivation du travailleur toutefois, celle-ci est tributaire du paiement de l'ensemble des composantes du salaire qu'on vient de citer.

Construire un avantage concurrentiel à partir de la ressource humaine passe par la satisfaction du droit à la rémunération en salaire de base mais surtout en jouant sur les autres composantes du salaire à savoir, les indemnités et primes de rendement. Le code du travail offre ainsi à l'entreprise un champ de différenciation par rapport à ses concurrentes.

2.4. Participation et organisation collective des travailleurs : Avantage concurrentiel par une démarche intégrée

La loi sur les relations de travail réserve des dispositions relatives au travail d'organisation des salariés en fixant leur champ d'intervention en constituant un comité de participation, ce dernier est chargé de fluidifier la circulation d'information entre employés et employeurs et d'en assurer une organisation au sein de l'entité, l'objectif est à la fois administratif et technique.

Ces dispositions peuvent être capitalisées pour créer un avantage concurrentiel en développant des stratégies concurrentielles intégrées en faisant interagir les travailleurs et les faire participer dans l'élaboration des objectifs de l'entreprise, mais également à travers leur intégration dans l'organisation du travail. En effet, les comités de participation peuvent assurer un retour d'information sur les besoins des travailleurs en matière de condition de travail, de motivation et de recyclage ; il s'agit entre autres des facteurs que l'entreprise est sensée prendre en compte pour se différencier.

II. Présentation de la filière boissons en Algérie : Réalité, constitution et place dans la nomenclature algérienne des activités

A l'instar de toutes les filières d'activités industrielles, la filière boisson était il ya quelques années le monopole de l'Etat. Le peu d'entreprises constituant le secteur privé, et

qui coexistait avec les grandes fabriques étatiques protégées contre les concurrents internationaux, avaient bénéficié elles aussi, des avantages de l'économie socialiste, en vigueur en Algérie.

Ces entreprises privées étaient caractérisées par des capacités de production limitées et par l'absence d'une volonté d'améliorer leurs produits, dûe à l'absence d'une concurrence sur le marché.

Cependant, avec l'ouverture du marché et les réformes de privatisation qu'a connu l'Algérie, plusieurs entreprises ont vu le jour, ce qui a été à l'origine du développement rapide et marquant du secteur privé de la filière boisson.

La filière boisson couvre l'ensemble des entreprises ayant comme activité principale la production et la commercialisation des boissons et des jus de fruits.

1. Etat des lieux de la filière boissons en Algérie

La filière boisson en Algérie occupe une place prépondérante dans le secteur de l'agroalimentaire, ceci tient essentiellement à des attributs ayant engendré un dynamisme entrepreneurial et des retombées favorables à la croissance économique. Nous présentons dans ce qui suit un état des lieux de la filière boissons en Algérie.

1.1. Place de la filière boissons dans l'industrie agroalimentaire et dans l'économie nationale

Considérée comme l'une des filières les plus dynamiques de l'industrie agroalimentaire en Algérie, la filière boisson s'impose au sein de cette dernière avec un taux de croissance avoisinant les 08 % au cours de ces cinq dernières années. En effet, cette contribution au sein de cette industrie s'élève à 07 % selon le Président de l'association des producteurs algériens de boissons.

Elle a enregistré en 2017, une production globale annuelle de 4,5 milliards de litres ce qui a permis la satisfaction de 98 % de la demande nationale en boissons, réduisant ainsi les importations à 02 %. A ceci s'ajoute, la réalisation d'un chiffre d'affaires qui se situe entre 250 et 260 millions de dinars et la création de 20 000 emplois directs et 60 000 emplois indirects, ce qui en fait une filière distinguée dans l'industrie agroalimentaire¹.

¹ <https://maghrebemergent.info/algerie-les-producteurs-de-boissons-precarises-par-une-marge-beneficiaire-en-baisse-et-la-concurrence-de-loyale-ali-hamani-audio-video/>

1.2. Spécificités de la filière boissons en Algérie

Comme nous l'avons vu précédemment, la filière boisson occupe une place très importante dans l'industrie agroalimentaire et ce, grâce à l'importance du chiffre d'affaires qu'elle génère mais aussi grâce au nombre important d'emplois créés. Par ailleurs, cette dernière se distingue des autres filières de son industrie par un certain nombre de caractéristiques à savoir ¹:

- La prédominance du secteur privé ;
- L'autosatisfaction de la demande nationale ;
- L'absence d'un système d'information pertinent ;
- L'insuffisance et la faible application en matière de réglementation ;
- La prise de l'ampleur de l'informel dans la filière et la montée d'une concurrence déloyale.

1.2.1. La prédominance du secteur privé

Depuis que la mythique limonaderie Hamoud Boualem a vu le jour en 1876 dans l'algérois, plusieurs autres entreprises sont apparues sur l'ensemble du territoire national pour répondre plutôt à une demande le plus souvent saisonnière.

Par la suite, il ya eu l'apparition des centres d'embouteillage des eaux minérales ayant aussi comme activité périphérique la production de boissons gazeuses aromatisées.

Au cours des années 70 et 80, il ya eu la nationalisation du groupe boissons d'Algérie (GBA) sur décision de l'Etat.

Cependant, une privatisation accrue a rattrapé cette filière depuis les années 90 pour donner naissance à un grand nombre de marques et d'entreprises soit nationales telles que NCA Rouiba, Ifri, Jutop, Ramy, etc. Ou par le biais des franchises telles que Coca Cola Pepsy, Orangina, etc.

De nos jours, nous assistons aux dernières opérations de la filière avec la cession de plusieurs unités de production à l'instar de Ben Haroun, Mouzaia, N'gaous, etc.

1.2.2. L'autosatisfaction de la demande nationale

Le taux de couverture de la demande du marché national des produits non alcoolisés avoisine 99% par la production locale. Par ailleurs, les importations qui se limitent à 1% ne concernent que les boissons et les jus énergétiques. Néanmoins, malgré que la demande nationale est quasi satisfaite avec une production purement nationale, les exportations

¹Boudra A., (2007), «Industrie des boissons et des jus de fruits», Recueil des fiches sous sectorielles, pp.79-111.

concernant cette filière restent marginales voire nulle à cause du manque d'insertion de la PME algérienne sur les marchés internationaux et la faiblesse d'aide à l'export.

1.2.3. L'absence d'un système d'information pertinent

Cette insuffisance est due à l'absence d'un système d'informations fiable contenant des informations sur le nombre d'entreprises activant dans cette filière et leurs activités ainsi qu'à l'absence de transparence de l'ensemble des producteurs qui la constituent.

Malgré la création de l'APAB, l'absence d'un cadre professionnel adéquat regroupant tous les producteurs de la filière demeure une lacune pour constituer une force de proposition pour les autorités publiques vu que l'adhésion des petits opérateurs à cette association reste limitée.

1.2.4. L'insuffisance et la faible application en matière de réglementation

En ce qui concerne la réglementation, la filière boisson connaît un certain nombre d'insuffisances qui se manifestent par l'absence d'une réglementation pour cadrer les normes d'hygiène dans les processus de fabrication et de conservation de certains produits tel que le jus, ce qui constitue un risque pour les consommateurs. A ceci s'ajoute l'incomplétude de la procédure de classification des eaux jugée floue et imprécise par les opérateurs de la filière.

1.2.5. La prise de l'ampleur de l'informel dans la filière et la montée d'une concurrence déloyale

L'ensemble des entreprises constituant la filière protestent contre les répercussions de l'informel et de la concurrence déloyale que connaît cette dernière, ce qui est considéré comme l'un des principaux freins à leur développement.

En effet, la filière assiste à la naissance d'une contrefaçon en utilisant le conditionnement de marques avec des breuvages douteux. Il convient également de signaler les pratiques de vente à bas prix (dumping) de certaines entreprises ainsi que des pratiques d'importation en sous-facturation et des ventes locales sans facture.

2. Présentation de la filière boissons en Algérie

La filière boisson en Algérie peut être présentée à partir de la caractérisation des différents produits qui la compose, chaque catégorie de produits forme une sous-filière de la filière boissons, on distingue¹ :

¹Kaci M. et Abtroun A., (2013), «Filière boissons en Algérie», Rapport d'étude réalisée par le Ministère de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, pp.1-127.

- La sous-filière « boissons gazeuses » ;
- La sous-filière « boissons plates » ;
- La sous-filière « jus de fruits » ;
- La sous-filière « bière » ;
- La sous-filière « vins » ;
- La sous-filière « eaux embouteillées ».

2.1. La sous-filière « boissons gazeuses »

Celle-ci est composée des produits gazéifiés, non alcoolisés, il s'agit :

- ✓ Des limonades : celles-ci correspondent aux boissons gazéifiées, sucrées auxquelles sont ajoutées des matières aromatiques.
- ✓ Des boissons aux fruits carbonatées ou gazeuses : elles renvoient aux jus gazéifiés obtenus à l'aide d'eau et de jus de fruits et de jus de fruits concentrés.
- ✓ Des sodas : il s'agit des boissons issues des extraits des fruits ou plantes, sucrées et gazifiées, on peut citer l'exemple des colas, des tonics et des bitters.

Cette catégorie est composée également de boissons light.

2.2. La sous-filière « boissons plates »

Cette sous-filière est composée de boissons à base de fruits obtenues à partir des procédés que ceux mobilisés pour fabriquer le jus de fruits. Il s'agit également des sirops, les thés glacés ainsi que les boissons énergétiques et les jus à base de lait. Cette sous-filière connaît l'émergence des produits light et ce dans une logique de concurrence basée essentiellement sur les coûts mais également de capitalisation des investissements. Il s'agit de réduire les prix de revient tout en maintenant les prix de ventes.

2.3. La sous-filière jus de fruits

La sous-filière jus de fruits est la plus complexe de la filière boisson, elle est constituée de cinq catégories de produit, chacune offre une gamme diversifiée de produits, selon le rapport on distingue :

- ✓ **Les pursjus, issus des fruits** : Cette catégorie est composée de jus obtenus en mobilisant des procédés mécaniques fermentescibles permettant de préserver l'arôme et les couleurs du fruit.
- ✓ **Les pursjus, obtenus à partir de concentré** : Ces jus sont obtenus à partir des concentrés de jus, par deux procédés :
 - Rajouter l'eau issue du processus de concentration ;

Chapitre 1 : Les ressources humaines et l'avantage concurrentiel en Algérie

- Restituer l'arôme du jus obtenu lors de la concentration.
- ✓ **Les jus de fruits concentrés** : Cette famille regroupe les jus obtenus à partir des fruits en procédant par l'extraction d'une quantité déterminée d'eau.
- ✓ **Les nectars de fruits** : Il s'agit des produits obtenus à partir du jus de fruits concentré, de la purée de fruit concentrée ou du mélange de ces produits en ajoutant de l'eau et du sucre. Ce procédé s'effectue en respectant des teneurs en eau et en acidité.
- ✓ **Les jus de fruits déshydratés** : Cette catégorie est constituée de jus obtenus à partir de l'extraction physique de l'eau constituant les fruits en restituant les arômes de constitution.

2.4. La sous-filière « bière »

Cette sous-filière est composée de boissons alcoolisées obtenues à partir d'une fermentation alcoolique de levures sélectionnées à travers des procédés de productions appropriées à ce genre de produit, donnant lieu à trois types de bière :

- Bière à basse fermentation ;
- Bière à haute fermentation ;
- Bière à fermentation spontanée.

2.5. La sous-filière « vins »

Le vin est obtenue à partir de la fermentation du raisin frais ou du jus de raisin, les procédés de production du vin son de type artisanal, toutefois cette sous-filière a connue une modernisation donnant lieu à l'industrialisation de sa production. La gamme de cette sous-filière est composée d'une multitude de produits qui s'explique par le fait que la segmentation de l'offre est liée à plusieurs critères à savoir :

- La couleur ;
- La qualité ;
- Les conditions et techniques de conditionnement ;
- La région d'origine.

2.6. La sous-filière « eaux embouteillées »

La présente sous-filière recèle deux principales catégories :

➤ **Les eaux minérales naturelles**

Les eaux minérales naturelles sont souterraines, issues des nappes phréatiques, elle se caractérise par sa capacité de conservation naturelle, sans subir des procédures de

désinfection chimiques, leur caractère spécifique de ces eaux tient à la constance des ces composantes minérales dans le temps, ces dernières ne subissent pas de fluctuations.

➤ Les eaux de source

Les eaux de source proviennent de la nappe phréatique, elles ne sont pas soumises à une désinfection suite à sa capacité de conservation naturelle. A la différence des eaux minérales naturelles, Les eaux de sources se caractérisent par une composition minérale variable à travers le temps.

3. Place de la filière et de la sous filière jus dans la nomenclature algérienne des activités NAA et des produits assimilés

Nous présenterons, dans un premier temps, une caractérisation de la place de la filière boisson dans la nomenclature algérienne des activités. Dans un deuxième temps nous exposerons cette caractérisation quant à la sous-filière jus.

3.1. La filière boissons dans la nomenclature algérienne des activités

Une partie de la filière boisson est répertoriée dans la nomenclature des activités parmi les industries manufacturières, dans ce sens, la fabrication de boisson occupe toute une division et elle est composée de trois classes à savoir :

- **La fabrication de boissons alcoolisées :** cette classe est composée de boissons alcoolisées obtenues à partir des processus de fermentation ou non.
- **L'industrie des eaux de table :** cette classe est composée des eaux minérales et embouteillées.
- **La production de boissons rafraichissantes :** cette activité répertorie les boissons plates à l'instar des boissons édulcorées et aromatisées, il s'agit à titre d'exemple de la citronnade, les thés frais, les sirops, etc.

3.2. La sous-filière jus dans la NAA et les produits assimilés

Les activités liées à la fabrication de jus ne sont pas répertoriées dans la division « fabrication de boissons » ; elles sont regroupées dans la classe « transformation et conservation de fruits et légumes » de la division « Industries alimentaires », dans ce sens, la NAA désigne des activités de préparation de jus de fruits et légumes les activités se rapportant à l'extraction de jus à partir de ces deux ingrédients. Il peut s'agir des concentrés ou encore des nectars de fruits et légumes frais.

Chapitre 1 : Les ressources humaines et l'avantage concurrentiel en Algérie

Les produits issus de la sous-filière jus sont répertoriés dans la nomenclature algérienne des produits parmi les produits des industries alimentaires, il s'agit des jus de fruits et légumes. Ces derniers renvoient aux jus et concentrés d'agrumes, de nectars et d'autres fruits et légumes, non fermentés et non alcoolisés, cette catégorie est composée de neuf sous-catégories tel qu'il est illustré dans le tableau suivant.

Tableau n°05 : Catégories des jus de fruits et de légumes selon la NAA

Jus de fruits et légumes	
Les sous-catégories de jus	La composition
Jus de tomate	Jus de tomate
Jus d'orange	Jus d'orange
Jus de pamplemousse	Jus de pamplemousse
Jus d'ananas	Jus d'ananas
Jus de raisin	Jus de raisin Moûts de raisin destinés à la préparation de jus
Jus de pomme	Jus de pomme
Mélanges de jus de fruits et légumes	Mélanges de jus de fruits et légumes
Autres jus de fruits et légumes	Jus de citron, de poires, de cerises, de fruits tropicaux. Autres jus de fruits et légumes.

Source : Nomenclature Algérienne des Produits, 2011.

III. Les ressources humaines de la filière boisson : Un répertoire de métiers diversifié

La ressource humaine de la filière boisson en Algérie compte un bassin de connaissances et de compétences destiné à la gestion des affaires administratives de l'entreprise, des ouvriers assurant les différentes tâches de production mais aussi des préparateurs spécialisés dans la conception des formules de boissons.

Cette ressource a fait objet d'une étude ayant comme objectif de représenter globalement ses principaux métiers ainsi que leur répartition chiffrée dans la population salariée.

Le répertoire des métiers élaborés suite à cette étude peut être exploité à différentes fins à savoir :

Chapitre 1 : Les ressources humaines et l'avantage concurrentiel en Algérie

- La communication sur les métiers auprès des différentes cibles telles que les jeunes adultes, les demandeurs d'emploi, les salariés soucieux de leur carrière professionnelle, etc. ;
- Le recrutement et la définition des profils d'emploi. En effet, la description peut être utilisée afin d'élaborer des fiches de postes et travailler sur des profils de recrutement ;
- La mise en œuvre d'une démarche GPEC dans le but d'appréhender et faire face aux mutations environnementales ;

A ceci s'ajoute, la possibilité d'accompagner les entreprises dans l'adaptation et le développement des compétences dans le but de conserver les emplois et permettre aux salariés d'évoluer à travers la formation et la mobilité.

Ce répertoire de métiers expose aux salariés et aux demandeurs d'emploi les métiers existants dans la filière ainsi que les différentes passerelles possibles entre les métiers pour prévoir et construire leur carrière.

Le répertoire des métiers appelé également nomenclature des métiers, énumère à un moment donné, l'ensemble des familles, sous familles, métiers et postes d'une entreprise. Il est considéré comme un élément incontournable pour la GPEC et une base à partir de laquelle les autres outils tels que les référentiels de compétences et les parcours professionnels sont construits.

Les métiers de la filière boisson peuvent être repartis selon trois types de processus à savoir :

- Le processus de pilotage ;
- Le processus de réalisation ;
- Les processus supports.

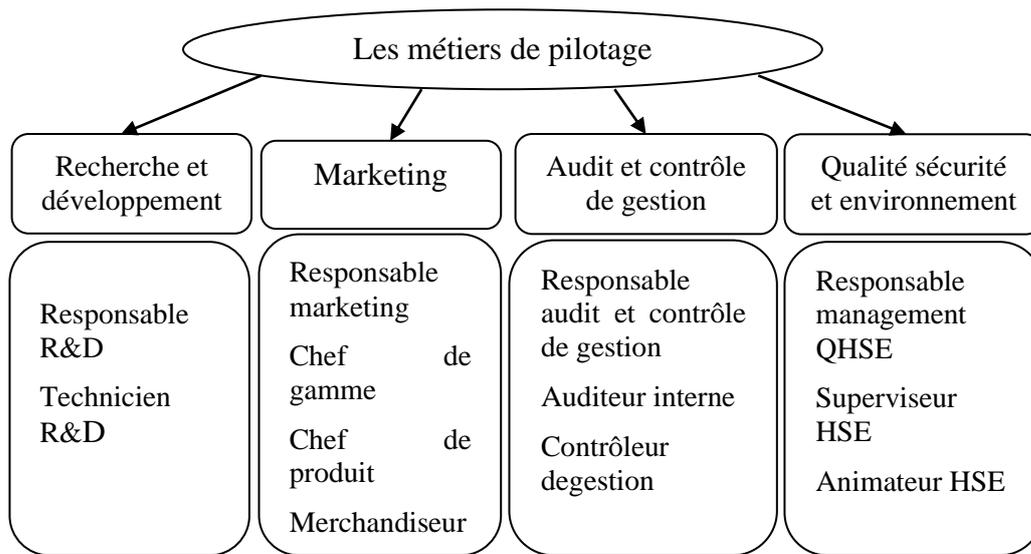
Chaque catégorie de métier est constituée d'un ensemble de familles professionnelles rassemblant des métiers proches en terme d'activités subdivisées elles-mêmes en sous familles de métiers¹.

1. Les métiers de pilotage

Les métiers de pilotage regroupent quatre familles professionnelles représentées dans le schéma ci après :

¹ « Répertoire des métiers et des qualifications de l'industrie des boissons », Rapport d'étude réalisée par l'APAB, pp.1-230.

Schéma N°11 : familles professionnelles des métiers de pilotage



Source :Elaboré par nos soins

1.1. La famille recherche et développement

Qui est composée d'un responsable recherche et développement dont le rôle est de définir et proposer la politique R et D et assurer sa mise en œuvre et son contrôle dans la logique de la stratégie de l'entreprise. Ce dernier est assisté par un technicien R&D qui réalise les études, les analyses et les essais de nouvelles recettes et formules afin d'améliorer et de créer de nouveaux produits.

1.2. La famille professionnelle marketing

Pilotée par un responsable marketing ayant pour mission la définition et la mise en œuvre de la stratégie mix marketing ainsi que la promotion de son entreprise sur le marché en répondant aux besoins évolutifs des clients tout en analysant les actions des concurrents actuels et potentiels. Celui-ci est secondé par un chef de gamme pour organiser l'activité marketing, déployer les objectifs stratégiques en plans opérationnels et piloter la mise en œuvre des actions de lancement de produits, de soutien et d'aide à la vente.

Afin de valoriser et promouvoir les produits de l'entreprise et suivre leurs résultats et performances commerciales, cette famille est dotée également d'un chef de produit auquel s'ajoute un merchandiseur chargé de l'exécution des plans de mise en valeur de ces derniers afin d'améliorer la notoriété et l'image de marque de l'entreprise.

1.3. La famille professionnelle audit et contrôle de gestion

La famille professionnelle audit et contrôle de gestion ayant à la tête un responsable audit et contrôle de gestion dont le rôle est de manager le processus budgétaire et de gestion de la performance afin d'assurer à l'entreprise une meilleure allocation des ressources.

Ce dernier est assisté par un auditeur interne qui évalue les processus de management des risques et de contrôle interne et émet des propositions pour renforcer l'efficacité de l'entreprise afin de l'aider à atteindre ses objectifs.

Cette famille dispose d'un contrôleur de gestion qui organise et contrôle la gestion économique de l'entreprise et optimise la rentabilité financière en fonction des choix stratégiques des dirigeants et de la réglementation en vigueur.

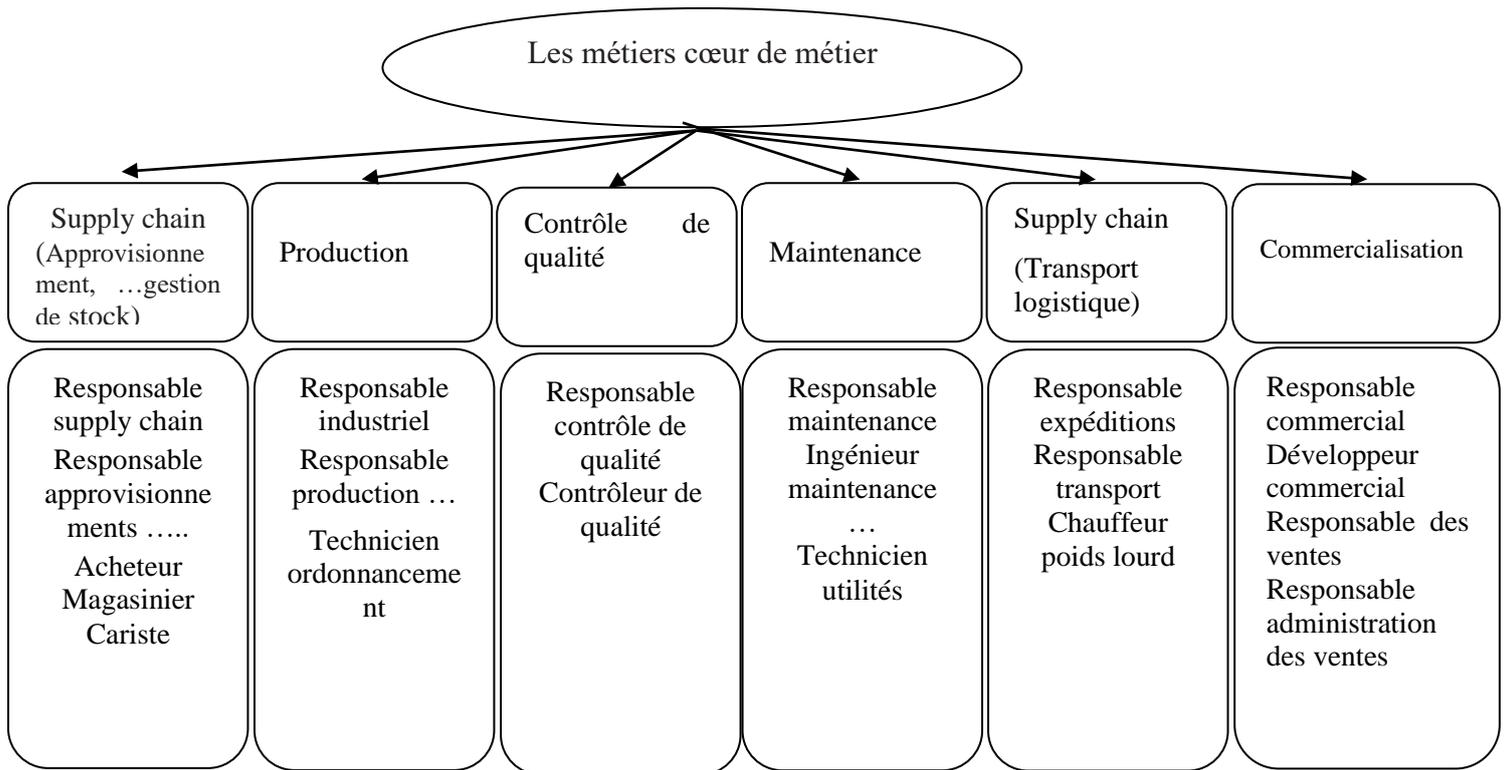
1.4. la famille professionnelle Qualité, hygiène, sécurité et environnement

Les métiers de pilotage contiennent, également, la famille professionnelle qualité, sécurité et environnement dirigée par un responsable management QHSE qui conçoit et supervise la mise en place du processus de certification de l'entreprise et réalise la veille sanitaire et réglementaire en matière d'hygiène, de sécurité et de qualité des produits. Celle-ci est composée aussi d'un superviseur HSE pour suivre et vérifier la mise en œuvre des procédures et règles d'hygiène, sécurité et environnement auprès des équipes et des installations conformément à la réglementation, afin de garantir la protection et la réduction des retombées et des risques de l'activité industrielle sur les personnes, les biens et l'environnement, subordonné par un animateur HSE qui participe au processus de certification dans l'entreprise et contrôle sa mise en œuvre afin de garantir l'amélioration continue de cette dernière.

2. Les métiers cœur de métier

Cette catégorie regroupe l'ensemble des métiers qui interviennent de la conception du produit jusqu'à sa mise à la disposition du client final ou intermédiaire, elle peut être éclatée en six différentes familles professionnelles constituées à leur tour de sous familles de métiers énumérés dans le schéma ou figure N°13.

Schéma N°12 : Familles professionnelles des métiers de réalisation



Source : Elaboré par nos soins

2.1. La famille professionnelle supply chain

A sa tête un responsable supply chain dont le rôle est de concevoir la politique logistique de l'entreprise, tout en veillant à définir et mettre en place des schémas d'organisation et des outils de pilotage et de gestion de la chaîne logistique.

Afin de planifier et organiser la politique d'approvisionnement, dans le respect de la réglementation, cette famille professionnelle est dotée également d'un responsable d'approvisionnement afin d'assurer la disponibilité des besoins de l'entreprise en matières premières, emballages et suremballages, en quantité, en qualité et dans les délais tout en optimisant les coûts.

Pour que le responsable supply chain et le responsable d'approvisionnement accomplissent à bien leurs missions de piloter cette famille professionnelle, ils sont assistés par un ensemble de subordonnés tels que :

- ✓ Technicien opérations transit ;
- ✓ Responsable d'achat ;
- ✓ Acheteur ;
- ✓ Responsable entrepôt ;
- ✓ Gestionnaire de stock ;

- ✓ Magasinier ;
- ✓ Cariste ;
- ✓ Manutentionnaire.

2.2. La famille professionnelle production

Elle regroupe l'ensemble des métiers en relation directe avec la production de la boisson. Elle est constituée d'un responsable industriel qui est chargé de concevoir et proposer une politique de gestion industrielle en cohérence avec la stratégie de l'entreprise et piloter les flux et opérations (supplychain, fabrication et maintenance) concourant d'une manière directe ou indirecte à la réalisation des produits finis pour atteindre les objectifs de production dans les meilleures conditions de rentabilité, de délais et de sécurité .

Cette famille professionnelle est également dotée d'un responsable de production qui définit, planifie et organise l'ensemble des moyens de production pour assurer la transformation des matières premières en produits finis, auquel s'ajoute un responsable ordonnancement dont le rôle est de planifier les flux nécessaires à la production tout en prenant en compte les contraintes de la supply chain et celles de la maintenance préventive pour assurer l'optimisation de l'outil industriel et l'atteinte des objectifs de production fixés au préalable.

L'ensemble de ces responsables sont à la tête d'un groupe d'employés dont les métiers sont repartis comme suit :

- ✓ Ingénieur process ;
- ✓ technicien ordonnancement ;
- ✓ superviseur production ;
- ✓ préparateur en production ;
- ✓ pilote de ligne de production ;
- ✓ conducteur machine ;
- ✓ opérateur de production.

2.3. La famille professionnelle contrôle de qualité

Elle s'articule autour d'un responsable contrôle de qualité assisté par un contrôleur de qualité et ils s'occupent du contrôle qualité des produits aux différents stades de la production et de l'hygiène de l'unité de production en tenant compte des normes et standards de qualité.

2.4. La famille professionnelle maintenance

Cette famille est constituée d'un ensemble de métiers dont la finalité est de maintenir les équipements de l'entreprise en bon état et assurer leur réparation immédiate en cas de panne. Elle est dirigée par un responsable maintenance qui coordonne les équipes appelées à assurer le bon fonctionnement et la maintenance des équipements de la production et d'utilités de l'entreprise, dans les meilleures conditions d'efficacité, de coûts et de délais. Ce dernier est secondé par un ingénieur méthodes, un ingénieur maintenance et un responsable des utilités appuyé chacun à son tour par un technicien.

2.5. La famille supply chain (transport logistique)

Ce deuxième type de famille professionnelle supply chain qui concerne la logistique et le transport regroupe l'ensemble des familles de métiers dont la finalité est de :

- Organiser et améliorer les flux de marchandises sortant vers les clients afin d'assurer la production et l'approvisionnement dans le respect des coûts, des délais et de la réglementation douanière en vigueur ;
- Participer, au quotidien, à l'organisation et à la mise en œuvre du programme de transport et assurer la gestion administrative de la fonction logistique afin de participer à la disponibilité des moyens ;
- Superviser et contrôler l'entretien d'un parc de véhicules et d'engins de manutention et les maintenir dans un bon état de fonctionnement afin d'assurer leur disponibilité ;
- Transporter des marchandises en moyenne ou longue distance et effectuer des opérations de chargement / déchargement et d'entretien de véhicules dans le but de satisfaire les exigences des clients en respectant le délai et la conformité.

Elle est dirigée par un responsable des expéditions et d'un responsable transport auxquels s'ajoutent un ensemble de subordonnés que sont :

- ✓ Le technicien transport ;
- ✓ Le chef de parc ;
- ✓ Le technicien maintenance parc ;
- ✓ Le chauffeur poids lourds.

2.6. La famille professionnelle commercialisation

Impliquée d'une manière directe dans le chiffre d'affaires de l'entreprise, cette catégorie regroupe l'ensemble des métiers dont les objectifs sont :

Chapitre 1 : Les ressources humaines et l'avantage concurrentiel en Algérie

- Développer et animer les ventes par le biais de l'organisation de l'activité commerciale et la participation dans l'élaboration des axes stratégiques de l'entreprise ;
- Développer le volume d'affaires en identifiant l'ensemble des potentialités de croissance par région et en mettant en œuvre des plans d'actions ;
- Déployer les moyens nécessaires à la motivation de l'équipe et à la promotion des produits ;
- Améliorer le volume des ventes de l'entreprise dans les magasins distributeurs en mettant en place les assortiments, la promotion et le merchandising ;
- Veiller à la traçabilité des actes commerciaux pour assurer un rôle support à la force de vente.

Afin de déployer la stratégie commerciale en plans d'actions et atteindre l'ensemble de ces objectifs, cette famille professionnelle est pilotée par des responsables énumérés ci-dessous :

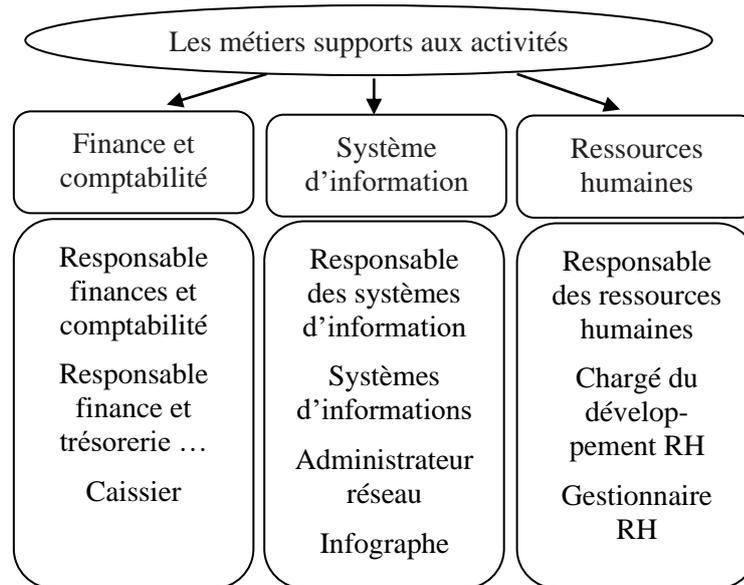
- ✓ Responsable commercial ;
- ✓ Développeur commercial ;
- ✓ Responsable des ventes ;
- ✓ Responsable administration des ventes.

A ceux-ci s'ajoutent un ensemble des métiers de terrain dont la finalité est de placer, acheminer et livrer les produits aux clients afin de réaliser les quotas de ventes prévus.

3. Les métiers supports aux activités

Cette catégorie regroupe l'ensemble des métiers nécessaires pour accompagner et supporter l'activité principale de l'entreprise. Ils sont classés en trois familles professionnelles schématisées ci après :

Schéma N°13 : familles professionnelles des métiers supports aux activités



Source : Elaboré par nos soins

3.1. La famille professionnelle finance et comptabilité

Elle est constituée des métiers dont la finalité est de fournir à l'entreprise des informations sur sa situation financière vis-à-vis de ses parties prenantes extérieures, l'aider à utiliser ses ressources financières de la manière la plus adéquate possible et tenir sa comptabilité afin de lui permettre d'être resté en situation régulière vis-à-vis de l'administration fiscale.

Cette famille professionnelle a, à sa tête, un responsable finance et comptabilité qui est chargé de manager la politique financière et comptable de l'entreprise pour optimiser ses ressources et assurer sa profitabilité en fonction des orientations stratégiques de ses dirigeants et actionnaires, et un responsable finance et trésorerie qui veille à optimiser et à sécuriser les flux financiers de l'entreprise en fonction des orientations de la politique financière et des réglementations financières, comptables et commerciales en vigueur.

Ces deux responsables sont assistés par un ensemble de subordonnés afin d'accomplir à bien leurs missions principales notamment :

- ✓ Le Chef comptable ;
- ✓ Le Comptable ;
- ✓ Le Financier ;
- ✓ Le Caissier.

3.2. La famille professionnelle système d'information

Afin de garantir la fiabilisation et la préservation des données de l'entreprise, cette famille de métiers est dirigée par un responsable système d'informations qui définit l'opérationnalité et la sécurité des systèmes informatiques, chargé également de définir et mettre en œuvre la politique informatique tout en veillant à ce qu'elle soit en adéquation avec la stratégie globale de l'entreprise.

Elle est dotée également d'un technicien système d'information qui assure le dépannage, l'entretien préventif et la maintenance curative des systèmes informatiques dans les meilleures conditions de coût, de qualité et de délais, auquel s'ajoute un administrateur réseau qui définit et met en application, dans le cadre du schéma directeur informatique, la stratégie réseau et télécom de l'entreprise, subordonné par un infographe pour réaliser des visuels alliant images, photos, textes et vidéos à partir des outils informatiques afin de contribuer à la conception des supports publicitaires, promotionnels et de packaging .

3.3. La famille professionnelle ressources humaines

Elle est constituée d'un responsable ressources humaines dont le rôle est d'élaborer, d'animer et de piloter la politique ressources humaines de l'entreprise, en tenant compte de sa stratégie globale et de la réglementation en vigueur dans le but de contribuer à la mobilisation de ses employés et l'amélioration de ses performances, auquel s'ajoute un chargé du développement ressources humaines qui élabore, réalise et fait le suivi des plans d'ajustement ressources humaines définis pour attirer, fidéliser et développer les compétences des salariés de l'entreprise.

Afin d'assurer la conformité des obligations réglementaires et des procédures liées à la gestion du personnel, sécuriser et fiabiliser l'entreprise face aux risques sociaux et fiscaux, cette famille de métiers est munie d'un responsable de l'administration du personnel dont le rôle est d'élaborer, de réaliser et de suivre le plan ressources humaines de sa structure tout en respectant ses orientations et sa politique ressources humaines et sociale définies.

Ce dernier est assisté par un gestionnaire ressources humaines qui administre la gestion individuelle et collective du personnel dans le cadre de la législation sociale, de la réglementation et des procédures applicables.

IV. La méthodologie de la phase empirique : Quelle méthode appropriée ?

Le choix d'une méthode de recherche empirique permet de traiter la problématique, de confirmer ou infirmer les hypothèses de recherche émises dans tout travail de recherche.

Pour notre part, nous avons effectué une revue de littérature sur les différentes méthodes de recherche en sciences de gestion qu'on présentera en premier lieu, par la suite nous exposerons la méthode et la démarche de recherche arrêtée pour notre travail de terrain réalisé auprès des entreprises choisies.

1. Revue de littérature des méthodes de recherches empiriques mobilisées

Le choix d'une méthode de recherche empirique est relatif, il dépend de la problématique de recherche mais également des variables et indicateurs mobilisés dans notre étude, ces derniers peuvent être qualitatifs ou quantitatifs, ce choix dépend également de la densité et des niveaux d'informations disponibles par rapport au domaine étudié. Ainsi les méthodes de recherche en science de gestion prennent en compte l'ensemble de ces paramètres, nous présenterons dans ce qui suit une revue de la littérature de ces méthodes en mettant en avant, leurs spécificités, leurs sous-jacents mais également les objectifs assignés à chacune d'entre-elle.

1.1. Etude quantitative : Essai d'*explication* du phénomène étudié

Considérée comme la méthode la plus dominante et la plus mobilisée dans plusieurs branches des sciences sociales, cette approche a pour ultime objectif, selon Bergadaa et Nyeck (1992)¹, l'explication et l'appréhension d'une connaissance objective.

Selon Oberiri (2017)², une méthode de recherche quantitative traite de la quantification et de l'analyse des variables afin d'obtenir des résultats. Elle implique l'utilisation et l'analyse des données numériques à l'aide des techniques statistiques pour répondre à des questions telles que : qui, combien, quand, etc.

Pour Dzwigol (2018)³, elle consiste à mesurer les variables d'une manière quantitative par le biais des outils de mesure quantitatifs.

A travers des analyses de type quantitatif, un chercheur peut⁴ :

- Etablir des comparaisons ;
- Examiner les relations entre les variables ;
- Faire des prévisions et faire des hypothèses ;

¹ Bergadaa M. et Nyeck S., (1992), «Recherche en marketing: Un état des controverses», Recherche et Applications en Marketing (French Edition), 7, 3, pp.23-44.

² Oberiri D. A., (2017), «Quantitative research methods a synopsis approach», Revue Arabian Journal of Business and Management, 6, 10, pp.40-47.

³ Dzwigol H., (2018), «Scientific research methodology in management sciences», Open Journal Systems, 2, 25, pp.424-437.

⁴ Walliman N., (2011), «Research methods: The basics», 2ème Edition Routledge, Abingdon, p.113.

- Expliquer et construire des concepts et des théories.

Parmi les modes de collecte de données quantitatives les plus répandues en sciences de gestion, nous avons le questionnaire qui est un instrument méthodologique composé d'un ensemble structuré de questions fermées dont les modalités de réponse sont définies au préalable par une approche quantitative. Ce dernier peut être administré directement par l'enquêteur en face à face ou par téléphone, ou d'une manière indirecte en faisant recours à la voix postale ou l'internet.

1.2. Etude qualitative : Essai de *compréhension* du phénomène étudié

La complexité des phénomènes abordés par les chercheurs en sciences de gestion les a mis dans l'obligation de mobiliser des techniques dont l'objectif est de les aider à comprendre le « pourquoi » et le « comment » de ces derniers. À cet effet, la méthode qualitative s'impose alors comme incontournable.

Cette approche a pour objectif de comprendre et non de mesurer des comportements, à travers la recherche des antécédents, des préalables et des causes d'un phénomène, avec l'exploration de l'ensemble des facteurs intervenant au cours d'un processus.¹

La collecte de données en recherches qualitatives peut se faire par le biais de plusieurs techniques. J.Ibert et al. (1999)² distinguent les suivantes :

L'entretien : qui consiste à collecter des données dites « discursives » en interrogeant des individus à l'aide d'un guide d'entretien afin de structurer les sujets abordés dans la discussion.

L'observation : qui est une technique à travers laquelle, le chercheur observe de lui-même le phénomène ou le comportement étudié, tout au long d'une période donnée, afin de collecter des données primaires sur son sujet de recherche.

Les mesures discrètes : qui sont une méthode qui n'implique pas les sujets sources dans la collecte des primaires. Elles sont collectées, à leur insu.

1.3. Méthodologie mixte : Conjugaison des deux méthodes quantitative et qualitative

Avec la complexité des phénomènes étudiés en sciences de gestion, on assiste à l'apparition de nouvelles méthodes et techniques de recueil et d'analyse afin de les expliquer et les clarifier.

¹Bompar L., (2010), «Les facteurs influençant l'efficacité de la première relation commerciale», Thèse de doctorat, Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, France,p.172.

²Iber J. et al., (1999),« La collecte des données et la gestion de leurs sources», In ThiétartR. A., «Méthodologie de la recherche en gestion »,Edition Nathan, p.7, 8et 9.

Chapitre 1 : Les ressources humaines et l'avantage concurrentiel en Algérie

Jadis, les chercheurs se contentaient de la mobilisation de la méthode qualitative ou quantitative avec une domination remarquable du recours à cette dernière. Cependant, on assiste de nos jours à la conjugaison de ces deux approches afin de générer des arguments étayés par le biais de recherche pertinente, sous le concept de méthode mixte.

Par définition, une recherche en méthode mixte est : « *un type de recherche dans laquelle un chercheur ou une équipe de chercheurs combine des éléments de méthodes qualitatives et quantitatives (par exemple, l'utilisation de points de vue qualitatif et quantitatif, la collecte de données, l'analyse, les techniques d'inférence) pour répondre à l'ampleur et à la profondeur des besoins de compréhension et de corroboration de l'étude* »¹.

Cette méthode consiste donc à faire recours à l'analyse quantitative et qualitative afin d'appréhender un phénomène dans une même étude.

Plusieurs auteurs ont mis en avant la nécessité de mobiliser l'approche mixte. A cet effet, Weick(1979)² indique que si une approche méthodologique simple est appliquée dans un contexte complexe, seule une petite partie de la réalité sera révélée.

De son côté, Provost (1999)³ avance que « *la recherche en gestion ne peut pas, de part sa nature, se départir d'une approche multi-méthodes, parce qu'elle s'intéresse à des objets complexes et multidimensionnels* ». De ce constat, la méthode mixte s'avère comme la plus appropriée en science de gestion.

En fonction de la temporalité d'utilisation et de la pondération des méthodes, Aldebert et Ronzies (2014)⁴ distinguent quatre différents types de méthodes mixtes.

Au sujet de la temporalité d'utilisation, il convient de distinguer entre les processus séquentiels et les processus simultanés. En effet, lorsque le chercheur fait recours à un processus séquentiel, il développe les résultats obtenus d'une méthode par le biais de la deuxième. Quant au processus simultané, il s'agit de recueillir les données avec les deux méthodes au même temps pour les inclure par la suite dans l'interprétation des résultats globaux, afin de fournir une analyse complète du phénomène étudié.

Pour ce qui est de la pondération des méthodes, elle correspond au degré d'importance des deux méthodes lors de la collecte des données.

¹Aldebert B. et Rouzies A., (2014),«Quelle place pour les méthodes mixtes dans la recherche francophone en management ? »,Management International, 19, 1, pp.43-60.

²Weick K.E., (1979), Cité dans, Aldebert B. et Rouzies A., (2011), «L'utilisation des méthodes mixtes dans la recherche française en stratégie : constats et pistes d'amélioration », Communication présentée au XX^{ème} colloque de l'association internationale de management stratégique, Nantes.

³ Provost A.C., (1999), Cité dans, Aldeber B. et Rouzies A., Op. cit.

⁴ Aldeber B. et Rouzies A., Op. cit.

Chapitre 1 : Les ressources humaines et l'avantage concurrentiel en Algérie

Les principaux types de méthodes mixtes distingués en fonction de ces deux paramètres sont illustrés dans le tableau ci après :

Tableau 06 : Les principaux types de méthodes mixtes

Motivation	Temporalité	Pondération	Notation selon Morse (1991)
Triangulation	Simultané	Généralement équivalent	QUAN+QUAL
Complémentarité	Simultané ou séquentiel	Non équivalent	QUAN (qual) ou QUAL (quan)
Explicatif	Séquentiel : phase quantitative puis phase qualitative	Généralement dominance du quantitatif	QUAN=> qual
Exploratoire	Séquentiel : phase qualitative puis phase quantitative	Généralement dominance du qualitatif	QUAL=>quan

Source : Aldebert, B. & Rouzies, A. (2014), op cit.

La triangulation

Selon Fortin (1996)¹, la triangulation consiste en : « l'emploi de méthodes et de perspectives permettant de tirer des conclusions valables à propos d'un même phénomène », ce qui permet, au chercheur, d'acquérir des données différentes à son sujet. Elle a pour but de :

- Rechercher la convergence ou la corroboration des résultats sur un objet de recherche afin de renforcer la validité de l'étude ;
- Confronter intentionnellement des résultats qualitatifs et quantitatifs contradictoires pour surgir des paradoxes qui permettent de faire de nouvelles explications d'un même phénomène et créer de nouvelles connaissances.

Pour Velmuradova (2004)², il convient de distinguer entre deux types de triangulation, à savoir « *la triangulation within methods* », qui désigne la combinaison des techniques à l'intérieur des méthodes à travers l'utilisation des techniques de la méthode qualitative à l'intérieur de la méthode quantitative ou l'inverse. Et « *la triangulation across methods* », qui

¹Fortin M.F., (1996), cité dans, Pinard R. et al., (2004), «Le choix d'une approche méthodologique mixte de recherche en éducation », Recherches qualitatives, 24, pp.58-82.

²Velmuradova M., (2004),«Epistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion», Note de synthèse, Université de Toulon, France, p.105.

consiste en la combinaison des méthodes elles-mêmes pour comprendre le même phénomène comme le recours au questionnaire et au guide d'entretien dans une même étude.

1.4. L'étude de cas : Transposition des acquis théoriques sur un champ d'étude particulier

La méthodologie de recherche basée sur l'hypothético-déductif s'articule sur une approche de terrain permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche. Cette démarche permet de transposer les acquis théoriques et conceptuels sur un champ d'étude particulier. Pour ce faire, des méthodes sont mobilisées. Ces dernières s'inscrivent dans une logique de représentativité, on peut citer à titre d'exemple, l'étude de cas qui permet de mettre l'accent sur la compréhension des phénomènes et dynamiques présents dans un environnement.

Par définition, une étude de cas est « *une recherche empirique traitant un phénomène contemporain dans son contexte. Elle est caractérisée par le fait que les frontières entre le phénomène et son contexte ne sont pas claires en comportant une abondance de variables pertinentes. Une étude de cas est orientée par un cadre théorique existant et appuyée sur des éléments de preuves multiples mais qui doivent converger (triangulation)* »¹.

Selon Barlatier (2018)², « *une étude de cas est loin d'être une technique de collecte de données en soi, mais une approche méthodologique qui s'accommode d'un certain nombre de dispositifs de collecte de données* ».

Le recours à la méthode des études de cas, peut avoir lieu, selon Siggelkow (2007)³, afin d'étudier une question de recherche importante et l'illustrer à travers un cas intéressant. Elle peut servir également à la génération de nouvelles idées grâce à un cas riche, par le biais d'une approche inductive, et à la démonstration d'une théorie à travers un cas pour apporter une valeur ajoutée à l'existant.

Opter pour une étude de cas (cas unique ou cas multiples) nécessite le respect d'un certain nombre d'étapes énumérées comme suit :

- **Sélection des cas à étudier** : la sélection des cas à étudier implique deux décisions, celle liée aux nombres de cas à étudier et celle de quels cas à étudier.

¹Latzko-toth G., (2009),«L'étude de cas en sociologie des sciences et des techniques», Note de recherche, Bibliothèque et archives nationale du Québec, Canada, p.6.

²Barlatier J.P., (2018), «Les études de cas». In Chevalier F. et al.,«Les méthodes de recherche du DBA »,Edition Collection Business Science Institute, EMS, Caen, pp.126-139.

³Siggelkow N., (2007),«Persuasion with case studies», Academy of Management Journal, 50, 1, pp.20-24.

Chapitre 1 : Les ressources humaines et l'avantage concurrentiel en Algérie

Une des questions les plus controversées dans les études de cas, est de savoir si un cas unique est suffisant. En effet, pour se contenter d'un seul cas dans l'étude empirique, un chercheur doit s'assurer de sa représentativité ainsi que de la possibilité d'effectuer une éventuelle généralisation des résultats avec celui-ci. Par ailleurs, le recours à une étude de cas multiples peut s'avérer plus adéquat afin d'obtenir des résultats convaincants et robustes en faisant une comparaison croisée des cas étudiés.

En plus du nombre de cas à étudier, il convient de définir les cas particuliers à étudier. Lorsqu'il s'agit d'un seul cas, les critères de choix de ce dernier doivent être alignés aux raisons du choix d'étude d'un seul cas.

Afin d'opter pour plusieurs cas d'étude, il convient de savoir comment l'ensemble de ces cas contribuera à la vérification du cadre théorique mobilisé.

- **Préparation d'un protocole d'étude de cas :** Il doit nécessairement apporter des réponses aux questions telles que : quelles sont les données pertinentes à collecter ? Comment procéder à la collecte de ces données ? Et enfin, comment les utiliser ?
- **Collecte et analyse des données :** Il s'agit de collecter des données riches et crédibles et procéder par la suite à un examen systématique de ces dernières.

2. La méthodologie de la phase empirique de notre étude

Après avoir réalisé une revue de littérature des approches théoriques et conceptuelles portant sur les deux variables d'analyse (ressources humaines et avantage concurrentiel) et des mécanismes relationnels régissant ces deux éléments, et en étant guidé par notre problématique qui consiste à analyser le rôle de la ressource humaine dans la construction d'avantage concurrentiel, nous avons examiné l'état de la ressource humaine dans l'entreprise algérienne, et pour avoir une vision plus pointue, nous avons circonscrit notre champ d'étude sur la sous-filière jus de la filière boisson pour réaliser notre travail empirique, par conséquent, nous avons opté pour la méthode mixte (qualitative et quantitative), en adoptant les outils d'enquête appropriés à ce type de méthode.

Nous allons dans ce qui suit, présenter notre démarche de recherche empirique en justifiant notre choix de la sous-filière jus, des entreprises enquêtées et du territoire d'enquête.

2.1. Justification du recours à la sous-filière jus : les critères de choix

La sous-filière jus est l'unique sous-filière de la filière boisson qui mobilise un savoir-faire local, non importé ; dans le sens où elle n'est pas soumise à l'exploitation des licences d'une firme internationale. Ce critère nous renseigne sur le fait que la position concurrentielle

n'est pas le fait de l'entreprise mère à partir de sa marque et de sa notoriété, l'énergie concurrentielle des entreprises de jus est basée sur son propre génie et ses propres caractéristiques. A ce titre, cette situation est prédisposée à nous renseigner sur le rôle de la ressource humaine dans la création d'avantage concurrentielle.

2.2. Grande entreprise, petite entreprise, entreprise artisanale

Cette diversité nous fournira des idées multiples sur les modalités de gestion des ressources humaines dans chaque type d'entreprise et d'en déduire l'importance accordée au facteur humain dans la création d'avantage concurrentiel.

La fabrication du jus constitue un domaine innovant en Algérie. Ce n'est qu'à partir des années 2000 qu'il a connu un regain d'intérêt de la part des entreprises, ce constat a donné lieu à une rude concurrence à différents niveaux, dans cette optique la ressource humaine apparaît comme un facteur indispensable dans l'impulsion de démarche diversifiée et de renforcement de la capacité concurrentielle de l'entreprise.

L'examen de la nomenclature nous a permis de ressortir des questions de réplique lors de la réalisation des entrevues, parfois, nous utilisons les acquis pour expliquer les questions à partir des éléments se rapportant à la sous-filière jus, chose qui a engendré une meilleure compréhension des questions et donc une contribution et une collaboration efficace des interviewés.

A travers notre revue de littérature empirique, nous avons constaté le peu de travaux ayant abordé le rôle de la ressource humaine dans la création d'avantage concurrentiel dans l'entreprise algérienne dans la filière boisson et la sous-filière jus en Algérie. Ce constat a consolidé notre recours à une étude de terrain afin d'élaborer notre propre réflexion à travers la présente thèse sur notre problématique. Pour cela, nous avons choisi un nombre d'entreprises que nous avons enquêtées à travers un échantillonnage.

2.3. Le choix des entreprises enquêtées et du territoire d'enquête

Le choix des entreprises de notre échantillon répond à notre objet de recherche qui consiste à analyser le rôle de la ressource humaine dans la création d'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH, il ne s'agit pas d'opter pour une recherche exhaustive pour répondre à notre problématique, ce choix est effectué simultanément que celui du territoire d'enquête, dans ce sens nous avons ciblé le bassin centre pour la raison de la concentration d'entreprises de fabrication de jus dont il fait objet, et par la coexistence des entreprises leaders du marché du jus et des petites entreprises nouvellement créées ; un constat qui nous renseigne sur la densité de la concurrence qui existe sur ce bassin entre les entreprises de jus.

Chapitre 1 : Les ressources humaines et l'avantage concurrentiel en Algérie

Pour aboutir à des résultats probants, nous avons opté pour un échantillon varié, composé à la fois d'entreprises de renommée, occupant une place majeure sur le marché du jus, des entreprises de petites dimensions et une entreprise artisanale, sans passer par des techniques d'échantillonnage afin de procéder par une recherche mixte nous permettant de puiser de et caractériser le rôle assigné à la ressource humaine dans la création d'avantage concurrentiel.

Nous avons en premier lieu consulté des annuaires d'entreprises en ligne, comme nous nous sommes rapprochés de la chambre du commerce et de l'industrie de Tizi-Ouzou, où les responsables ont mis à notre disposition un fichier répertoriant l'ensemble des entreprises de boisson exerçant dans la wilaya de Tizi-Ouzou. En effet, après avoir contacté les entreprises, certaines d'entre elles ont refusé de nous accueillir pour contribuer à la réalisation de notre enquête au motif selon lequel ils ne reçoivent pas les étudiants pour mener une étude. Il s'agit des entreprises Ramy et Fruitd'Or. D'autres entreprises n'ont, carrément, pas répondu à notre demande et il s'agit d'Ifruit, Candia et Jutop.

Les grandes entreprises ayant accepté de nous accueillir pour mener notre recherche sont : Tchina/Cevital et NCA Rouiba.

Nous avons rencontré le DRH de l'entreprise Cevital avec lequel nous avons organisé des séances de travail, ce dernier a mis à notre disposition des données se rapportant à la structure ressources humaines, aux efforts et mécanismes mis en œuvre pour gérer le capital humain de Cevital et de l'unité jus sise à El Kseur (Bejaia). Le DRH de cette dernière a accepté également de répondre aux questions de notre guide d'entretien et d'administrer nos questionnaires aux cadres supérieurs de la présente unité.

Pour enrichir les résultats de notre enquête et satisfaire nos indicateurs, nous avons réalisé une entrevue avec le DRH de Cevital à travers laquelle nous avons administré notre guide d'entretien. Cet exercice nous a permis d'analyser le rôle compétitif assigné à la ressource humaine pour Cevital et examiner son orientation stratégique dans ce sens.

Les petites entreprises qui ont refusé de nous recevoir ont avancé le motif de l'arrêt de l'activité. Il s'agit des entreprises localisées dans les zones d'activité de Tizi-Ouzou et de DBK, certaines d'entre elles ont cessé définitivement leur activité.

Notre choix des entreprises est également motivé par la proximité de ces entreprises et leur accessibilité. En effet, certaines d'entre elles sont éloignées et se situent dans des zones d'activités difficilement accessibles.

Les entreprises ayant répondu favorablement et accepté de nous accueillir pour mener notre enquête sont les suivantes :

Chapitre 1 : Les ressources humaines et l'avantage concurrentiel en Algérie

- Tamso Jus (SNC Mekki), localisée à la zone d'activité de Draâ El Mizan ;
- Le Mistral (ETS Hocini) : localisée à la zone d'activité de Draâ Ben Khedda.

Pour ces entreprises nous avons réalisé un guide d'entretien auprès de leur responsable suite à l'absence d'une structure chargée de la GRH. Nous avons également administré des questionnaires auprès des employés de ces entreprises.

Au fil de nos investigations sur les typologies d'entreprises intervenant dans le domaine du jus en Algérie et en analysant la nomenclature des métiers, nous avons déduit que ce domaine est également chapoté par le secteur artisanal. Dans ce sens, nous avons intégré une micro-entreprise artisanale localisée à Alger à savoir Mojikho. Cette dernière consiste en une start-up offrant un produit nouveau en mobilisant un procédé de production artisanal.

La démarche d'enquête menée auprès de cette entreprise est similaire à celle menée dans les petites entreprises, dans le sens où en l'absence d'une structure de GRH et de sous direction qui subordonne un nombre d'employés au sein d'une fonction, nous avons réalisé une entrevue avec le dirigeant de l'entreprise et administrer les questionnaires aux employés.

Au total, nous avons administré un guide d'entretien pour chaque entreprise et des questionnaires dont le nombre est présenté dans le tableau suivant:

Tableau n° 07: Tableau récapitulatif des entreprises enquêtées et du nombre de questionnaires distribués

Entreprise	Statut juridique	Date de création	Effectif	Localisation	Nbre de questionnaires
NCA rouiba	SPA	1966	535	Alger	20
Tchina/ Cevital	SPA	2006	314	Bejaia	17
Le Mistral	EURL	2009	19	Tizi ousou	07
Tamso jus	SNC	2009	09	Tizi Ouzou	03
Mojikho	Start-up	2014	05	Alger	03

Source : Réalisé par nos soins

2.4. Le choix de la méthode de recherche et des outils correspondant

La méthodologie de recherche que nous avons retenue est tributaire de la problématique de notre thèse qui consiste à vérifier l'importance accordée à la ressource humaine dans la création d'avantage concurrentiel dans l'entreprise algérienne.

Etant guidé par cette problématique, nous analyserons la ressource humaine au sein de l'entreprise dans ses deux niveaux. Le premier est d'ordre stratégique nécessitant une enquête

Chapitre 1 : Les ressources humaines et l'avantage concurrentiel en Algérie

auprès de la cellule chargée de la GRH afin de déduire les caractéristiques du rôle assigné à la ressource humaine dans la politique concurrentielle de l'entreprise, pour investiguer ce niveau, nous mobiliserons un guide d'entretien que nous présenterons ci-dessous.

Le second niveau est de type opérationnel et se réfère à l'activation des compétences de la ressource humaine, l'analyse de ce niveau passe par une étude qualitative et quantitative à partir d'un questionnaire adressé aux employés. L'objectif consiste à déboucher sur des résultats quant à l'appropriation de la stratégie compétitive par la ressource humaine et d'en déduire les modes de contribution à sa concrétisation afin d'analyser la perception que développe cette ressource par rapport à sa gestion, et permettre aux interviewés de s'exprimer par rapport à certaines variables à travers des questions ouvertes et des questions semi-ouvertes en proposant des réponses et ce pour les indicateurs que nous avons pu extraire de notre revue de littérature. Ce questionnaire nous l'avons administré aux employés et cadres supérieurs dans les grandes entreprises.

Chapitre 1 : Les ressources humaines et l'avantage concurrentiel en Algérie

La ressource humaine de l'entreprise algérienne se caractérise actuellement par une structuration engendrée par la présence d'un cadre juridique régissant les conditions de sa mobilisation dans les entreprises, par les différents dispositifs de formations en vigueur mais également par les efforts de développement consentis au sein des entreprises notamment l'intégration des nouvelles technologies et technique de management dans les différentes fonctions, à partir de là, les profils de la ressource humaine ont vu une reconfiguration, un phénomène qui a engendré une modernisation des pratiques de GRH.

L'intérêt accordé à la ressource humaine par les entreprises algériennes peut être perçu à partir d'un ensemble de facteurs économiques et technologiques, à l'instar de l'intégration du numérique dans les pratiques de GRH à court, moyen et long terme. Les entreprises ont à la fin des années 1990 revue leur perception de la ressource humaine, il ne s'agit plus d'un facteur inerte, soumis à une gestion administrative, mais d'un capital immatériel, amélioré perpétuellement à travers une sélection initiale au recrutement, désormais, mais également par des formations assurées par l'entreprise pour renforcer les savoirs et savoir-faire des employés donnant lieu à des recrutements internes à travers des pratiques de promotion. Ces efforts constituent en eux-mêmes des conditions à l'impulsion d'un avantage concurrentiel.

L'analyse des composantes et des spécificités de la filière boisson en Algérie, nous a permis de dégager une vision synthétique des sous-filières correspondantes d'un côté, et de l'autre, de déduire des éléments d'analyse nous permettant d'asseoir notre étude sur la création d'avantage concurrentiel à partir de la ressource humaine. En effet, la prédominance des entreprises privées dans le secteur de la boisson nous renseigne sur l'existence d'un besoin accru à l'exercice concurrentiel pour se procurer une place parmi d'autres.

La sous-filière jus se distingue des autres sous-filières par la domination des entreprises de nationalité algérienne. En effet, peu sont les entreprises algériennes de jus qui exploitent une licence d'une autre entreprise internationale spécialisée dans le jus, à ceci s'ajoute l'existence d'un marché regroupant à la fois des entreprises de moyennes dimensions ayant une renommée au niveau national et continental, caractérisées par la détention d'un nombre important de clients et d'un vieux marché. L'entrepreneuriat dans le domaine du jus se caractérise par la présence d'un réseau de petites entreprises qui se sont proliférées notamment avec l'avènement des dispositifs d'aide à la création d'entreprise.

La sous-filière jus, tout autant que les autres sous-filières de la boisson se spécifie par une structure englobant un répertoire de familles de métiers complet et varié ; il s'agit des familles professionnelles du métier de pilotage, de cœur de métier et celles assurant le support aux activités, cette composition nous renseigne sur la variété des ressources humaines qui

Chapitre 1 : Les ressources humaines et l'avantage concurrentiel en Algérie

peuvent intervenir dans une entreprise de jus. Ce constat nous éclaire sur la possibilité de mobiliser et valoriser la ressource humaine dans un objectif assimilé à la création d'avantage concurrentiel.

La concurrence dans la sous-filière jus, s'effectue en se basant sur les prix, comme sur la qualité en intégrant les variantes de l'innovation dans toutes ses dimensions ; que ce soit au niveau des procédés et moyens de production, ou à travers le lancement de nouveaux produits. Ces éléments nous renseignent une fois de plus sur l'environnement concurrentiel qui règne au sein de la sous-filière jus et justifie la nécessité d'une étude approfondie, qu'on ne peut réaliser à partir de l'analyse des données du marché du jus, il convient pour nous d'explorer la cellule ressource humaine, des entreprises choisies et d'aller à la rencontre de la ressource humaine dans ces différents niveaux. À cet effet, nous avons opté pour une démarche empirique basée à la fois sur un guide d'entretien, administré auprès des responsables de la GRH et d'un questionnaire destinés aux employés.

La finalité de notre recherche empirique étant de dégager les modalités de contribution de la ressource humaine dans la création d'avantage concurrentiel en se basant sur des indicateurs tirés de notre revue de littérature et de la réalité de RH dans les entreprises de la sous-filière jus en Algérie. Nous allons dans le chapitre qui suit, présenter et discuter les résultats de notre recherche obtenus à partir des guides d'entretiens que nous avons réalisés.

Chapitre 02

Analyse des pratiques de GRH dans l'orientation concurrentielle des entreprises considérées

Chapitre 2 : Analyse des pratiques de GRH dans l'orientation concurrentielle des entreprises considérées

L'analyse du rôle de la ressource humaine dans la création d'avantage concurrentiel au sein d'une entreprise passe inévitablement par l'examen de la cellule ayant pour principale mission la gestion de la ressource humaine de l'entreprise, pour aborder ce travail, nous avons jugé utile de l'approcher à partir d'un outil d'enquête adapté à savoir le guide d'entretien. Ayant mis en exergue des variables extraites de nos synthèses théoriques et de la réalité du sujet en Algérie, cet outil nous a permis de déceler les orientations stratégiques en vigueur et ayant pour axé la ressource humaine des entreprises enquêtées.

La création d'avantage concurrentiel consiste en un objectif transversal à l'ensemble des entreprises enquêtées. En effet, ces dernières s'accordent sur l'intérêt à se démarquer par rapports aux autres et des enjeux d'une stratégie concurrentielle dans un marché qui se caractérise par des gammes de produits extrêmement variées, d'autant plus que les clients de la sous-filière jus sont de plus en plus exigeants. Toutefois, les facteurs de différenciation et les variables qui serviront de soubassements pour la création d'avantage concurrentiel varient d'une entreprise à une autre, il s'agit d'une fonction relative à la taille de l'entreprise, à savoir expérience dans le domaine, à la consistance de son capital humain et surtout à la densité de son marché. Nous avons à travers notre travail empirique caractérisé la part accordée à la ressource humaine dans la création d'avantage concurrentiel dans les entreprises enquêtées.

Dans ce chapitre, nous allons procéder en premier lieu, à la présentation des cinq entreprises enquêtées à savoir NCA Rouiba, Tchina/Cevital, Le Mistral, Tamso Jus et enfin Mojikho, il ne s'agit par de s'étaler sur l'ensemble de leurs attributs respectifs mais d'éclairer sur leur gamme de produits mais surtout leurs caractéristiques en matière de ressource humaine. Dans un second lieu, présenter et discuter les résultats auxquels nous avons aboutis dans notre étude auprès des responsables RH et ce à base d'un guide d'entretien.

La discussion de nos résultats s'effectuera en entonnoir, dans le sens où, à partir des réponses obtenues, nous présenterons d'abord, les marchés et la position concurrentielle de chaque entreprise, par la suite, nous examinerons les objectifs fixés en terme d'avantage concurrentiel par les entreprises respectives ainsi que la politique de ciblage correspondante, nous tenterons dans ce sillage de mettre en lumière les attributs et les prédispositions des entreprises ainsi que leur image concurrentielle.

Avant de procéder à l'analyse du rôle concurrentiel de la ressource humaine, nous consacrerons la quatrième section du présent chapitre à l'analyse des pratiques de GRH en vigueur au sein de l'entreprise et ce à la lumière des indicateurs mobilisés dans notre guide d'entretien. Les derniers tiennent aux pratiques de rétention, d'attraction et de développement,

Chapitre 2 : Analyse des pratiques de GRH dans l'orientation concurrentielle des entreprises considérées

l'objectif revient à déceler la consistance des actions menées pour gérer et valoriser le capital humain des entreprises en question à savoir la politique de recrutement, de promotion ainsi que l'organisation des formations et la gestion des carrières ; entre autres, il convient de détecter l'ensemble des leviers d'actions susceptibles de nous indiquer le rôle attribué à la ressource humaine dans le développement de l'entreprise.

Dans la dernière section du chapitre 02, nous relativiserons la notion de ressource humaine de GRH à celle de l'avantage concurrentiel, dans le sens où nous présenterons nos résultats quant à notre exploration de l'orientation compétitive assignée aux pratiques de GRH dans les entreprises enquêtées. Il s'agit d'explorer les indicateurs se rapportant à l'importance accordée à la ressource humaine parmi les facteurs qui peuvent être à l'origine d'un avantage concurrentiel et aussi à la perception accordée à la ressource humaine en matière de valorisation, il serait tout aussi question d'examiner le niveau d'engagement de la ressource humaine des entreprises enquêtées dans l'activation et la valorisation des autres ressources ainsi que dans leurs réactions quant à l'innovation, ceci nous permettra de dégager des conclusions quant aux modalités de mobilisations de la ressource humaine dans une logique de création d'avantage concurrentiel dans les entreprises enquêtées.

Il convient de préciser que la présentation et discussion de nos résultats ne s'inscrivent pas dans le cadre d'une étude comparée entre les entreprises enquêtées, mais l'objectif consiste à savoir comment la ressource humaine y est-elle appréhendée et d'en analyser son rôle et son niveau de mobilisation dans la création d'avantage concurrentiel, ce travail nous a permis d'identifier les déterminants correspondants dans chaque entreprise.

I. Présentation des outils d'enquête

Nous allons, dans ce qui suit, présenter nos deux outils d'enquête, qui nous ont permis de transposer nos acquis théoriques sur notre échantillon d'étude. A cet effet, nous exposerons, d'abord notre guide d'entretien à travers les différentes parties qui le composent. Ensuite, nous nous attarderons sur la constitution du questionnaire.

1. La consistance du guide d'entretien

Le guide d'entretien que nous avons conçu est composé d'un ensemble de questions développées à partir de notre réflexion et de nos synthèses théoriques, ces questions sont par la suite regroupées en quatre parties.

La première partie est consacrée à la présentation des caractéristiques générales de l'entreprise, il s'agit des informations générales de l'entreprises notamment l'année de sa création, son statut, ainsi que les informations relatives à la consistance et à la répartition de son effectif.

La deuxième partie du guide regroupe les questions relatives aux pratiques de GRH au sein de l'entreprise, comme nous avons mis en exergue des indicateurs permettant de caractériser le rôle du responsable RH et d'autres susceptibles de nous informer sur les pratiques de GRH mise en œuvre par l'entreprise et qui démontrent l'importance accordée au facteur humain dans la construction d'avantage concurrentiel, il s'agit entre autres des pratiques se rapportant :

- Au recrutement privilégié (interne/externe) ;
- A la rémunération et l'équité dans les grilles ;
- A la formation et à l'évolution des employés ;
- Au niveau de communication au niveau interne ;
- A l'évolution des métiers.

La troisième partie quant à elle est constituée de variables relatives à l'avantage concurrentiel détenu par l'entreprise et à son orientation en termes de stratégie concurrentielle, il s'agit des indicateurs liés aux déterminants qui sont à l'origine de l'insertion de la ressource humaine dans la création d'avantage concurrentiel.

Dans la quatrième partie du guide d'entretien nous avons croisé les deux variables de notre étude à savoir l'avantage concurrentiel et la ressource humaine. L'objectif consiste à analyser le rôle compétitif assigné à la ressource humaine et à savoir si celle-ci est considérée comme étant un facteur clé de construction d'avantage concurrentiel. Pour ce faire, nous

Chapitre 2 : Analyse des pratiques de GRH dans l'orientation concurrentielle des entreprises considérées

avons réservé des questions permettant d'identifier les manœuvres de valorisation de la ressource humaine, ainsi que les niveaux d'intégration de cette dernière dans le processus stratégique de l'entreprise, il s'agit entre autres d'examiner la trajectoire de la ressource humaine au sein de l'entreprise.

2. Présentation du questionnaire

Le questionnaire est le second outil que nous avons mobilisé pour mener notre recherche. L'objectif consiste à déduire les modalités de valorisations mise en œuvre pour créer un avantage concurrentiel à partir des ressources humaines. Pour cela nous avons fait recours à l'ensemble des indicateurs nous permettant d'analyser l'orientation concurrentielle des pratiques de GRH au sein des entreprises enquêtées. À la différence du guide d'entretien, ce questionnaire sera administré aux employés.

Nous avons structurés notre questionnaire en sept parties :

La première retrace des questions de présentation des employés à savoir, l'âge, la nature du poste occupé, leur parcours de formation et leur appréciation globale quant à la GRH dans leur entreprise ;

La deuxième partie est consacrée à l'analyse de l'adéquation des compétences à la nature du poste occupé. Il s'agit d'avoir en vue l'environnement d'activation des savoirs et savoir-faire de la ressource humaine au sein de l'entreprise ;

La troisième partie du questionnaire regroupe des questions en relation avec le dispositif de formation en œuvre et les modalités d'évaluations des entreprises. L'objectif consiste à mettre en lumière les modes de construction et de valorisation des connaissances au sein des entreprises enquêtées tout en analysant les retombées du point de vue opérationnel ;

Nous avons, dans la quatrième partie, mobilisé des indicateurs se rapportant à deux autres pratiques de GRH à savoir la rémunération et la gestion du plan de carrière. L'enjeu consiste à déduire les soubassements du système de rémunération tout en précédant par une étude de satisfaction et en essayant d'examiner la politique de promotion dans les entreprises enquêtées, afin d'aboutir à des résultats quant aux rôles de ces pratiques dans l'impulsion d'avantage concurrentiel.

La cinquième et la sixième partie sont consacrées à l'étude des paramètres se rapportant à la communication interne et à la motivation des employés, ces pratiques nous renseigneront sur les niveaux de fluidité de l'information. En effet, celles-ci consistent en un facteur

Chapitre 2 : Analyse des pratiques de GRH dans l'orientation concurrentielle des entreprises considérées

responsable de l'engagement de la ressource humaine dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise, au même titre que les pratiques de motivation à l'égard des employés.

Créer un avantage concurrentiel à partir de la ressource humaine suppose l'existence d'un climat social favorable à l'exercice des fonctions. À cet effet, nous avons inséré dans la septième partie du questionnaire des indicateurs nous permettant d'analyser d'un côté, l'impact de l'environnement de travail sur la qualité des tâches accomplies, et de l'autre, le capital social régnant au sein des entreprises enquêtées.

II. Présentation des entreprises

Nous allons dans, ce qui suit présenter, les différentes entreprises constituant notre échantillon d'étude. Pour ce faire, nous mettrons en exergue leur présentation générale, leur gamme de produit, et leur dotation en ressources humaines.

1. NCA Rouiba

Nous présenterons, en ce qui suit, l'entreprise NCA Rouiba en se basant sur les éléments cités précédemment.

1.1. Présentation générale de l'entreprise

La Nouvelle Conserverie Algérienne (NCA) Rouiba est une entreprise spécialisée dans la production de jus et de boissons au jus de fruits, issue d'un projet familial au lendemain de l'indépendance. Fondée en Mai 1966, par Salah Othmani et son père Mohamed Said Othmani., Elle se lança dans la fabrication de concentré de tomates, de Harissa et de confitures sous la marque Rouiba, affirmant tout son savoir-faire dans la transformation de fruits.

Plus tard dans le début des années 80 et dans une dynamique d'expansion, l'entreprise démarre (en 1984) l'activité de boissons à base de fruits, sous la marque Rouiba en référence à la ville où elle est implantée mais aussi un symbole et une reconnaissance pour la communauté à laquelle la marque appartient.

En 1999, le relai est passé à la nouvelle génération, en la personne de M. Slim Othmani, qui donne un nouveau souffle à l'entreprise et lui change de raison sociale, en 2008, pour devenir « NCA – Rouiba ».

En 2010, il a été nommé Président du conseil d'Administration par l'assemblée des actionnaires et passe, à son tour, le relai à M. Sahbi Othmani pour la gestion opérationnelle de la NCA-Rouiba en qualité de Directeur Général.

Chapitre 2 : Analyse des pratiques de GRH dans l'orientation concurrentielle des entreprises considérées

De nos jours, la NCA-Rouiba compte parmi les grandes entreprises de production de jus en Algérie, et surtout la seule à être cotée en bourse.

NCA-Rouiba est une société privée de droit algérien qui a été créée en 1966 sous la forme juridique de Société A Responsabilité Limitée (S.A.R.L). Elle a été transformée en Société Par Actions (S.P.A) au mois de mars 2003. La durée de vie de la société, initialement limitée à 50 ans, a été étendue à 99 ans par l'Assemblée Générale Extraordinaire (AGEX) qui s'est tenue le 5 février 2006.

Conformément aux statuts de la société, son objet social couvre une vingtaine¹ d'activité de fabrication, production, conservation et de distribution de produits alimentaires. Cependant, depuis sa création en 1966, la société n'a exercé que les activités suivantes :

- La production et la distribution de boissons et de jus de fruits ;
- La production et la distribution de conserves de légumes et fruits (abandonnée en 2005) ;
- La production et la distribution de lait UHT (abandonnée en 2005).

1.2. Gamme de produits

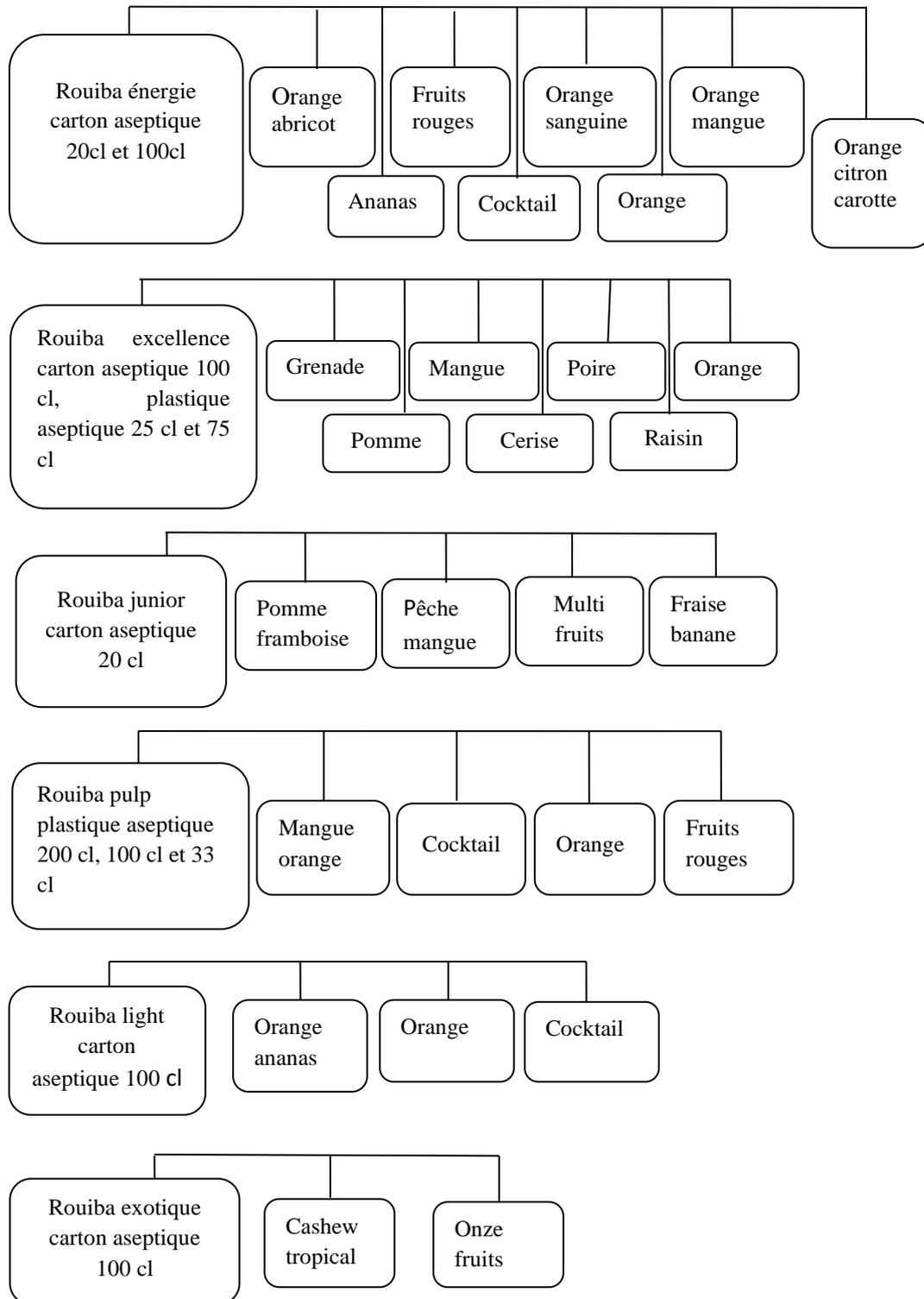
Chaque année l'entreprise NCA Rouiba génère un chiffre d'affaires avoisinant les 6 milliards de dinars² grâce à une gamme de produits assez large et innovante afin d'attirer de nouvelles cibles. En effet, la marque de cette entreprise compte une gamme de 6 produits déclinée sous différents goûts, types d'emballages et contenance telle énoncée dans le schéma N°15:

¹ http://www.rouiba.com.dz/wp-content/uploads/2015/07/Notice_detaillée-couv_finale.pdf, page 24

² <https://www.algerie-eco.com/2019/07/09/nca-rouiba-hausse-de-5-du-chiffre-daffaire-en-2018/>

Chapitre 2 : Analyse des pratiques de GRH dans l'orientation concurrentielle des entreprises considérées

Schéma N°14 : Gamme de produits de l'entreprise NCA Rouiba



Source : Elaboré par nos soins

1.3. Les ressources humaines : Effectifs en chiffre

Chez NCA Rouïba, la ressource humaine est l'une des pièces maîtresses. Cette organisation compte 535 employés, dont la moyenne d'âge est de 38 ans, répartis selon les catégories socioprofessionnelles comme suit :

- Cadre supérieur : 25 ;
- Cadre : 71 ;
- Agent de Maîtrise : 302 ;
- Agent d'Exécution : 137.

2. Tchina/Cevital

L'entreprise Tchina/Cevital sera présentée, en ce qui suit, en se basant sur les éléments de présentation déjà déterminés tout en s'attardant sur les conditions de son rachat par le groupe Cevital.

2.1. Présentation générale de l'entreprise

L'unité Cojek SPA d'El Kseur est à l'origine, une ancienne filiale de l'entreprise nationale des jus et conserves (ENAJUC). Elle a été rachetée par le groupe agroalimentaire Cevital dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes, suite à des difficultés de positionnement sur le marché algérien, dues aux défaillances dans son système de distribution.

Le 22 novembre 2006, l'unité a fait l'objet d'une cession d'actions pour un montant de 1.07 milliard de dinars. L'accord a été signé par le PDG de Cevital et le président du directoire du groupe ENAJUC Kerbaa Mustafa¹.

Selon les termes de cet accord, le PDG de Cevital s'est engagé à maintenir les emplois existants à la date de la cession et à investir pour en créer 30 nouveaux. Afin de relancer l'activité de celle-ci, un montant de 1.4 milliard de DA a été engagé par l'acquéreur afin de mener un programme d'investissement pour élargir sa gamme de produit et améliorer son réseau de distribution.

Actuellement, l'unité a pour activité la fabrication et la commercialisation de plusieurs produits à savoir les conserves des fruits et légumes (tels que la confiture d'abricots, le concentré et double concentré de tomate, le conserve d'harissa, etc) et le jus commercialisé sous la marque Tchina, qui fera objet de notre présente étude, avec une capacité de production

¹ <https://www.agroligne.com/IMG/pdf/54.pdf>

Chapitre 2 : Analyse des pratiques de GRH dans l'orientation concurrentielle des entreprises considérées

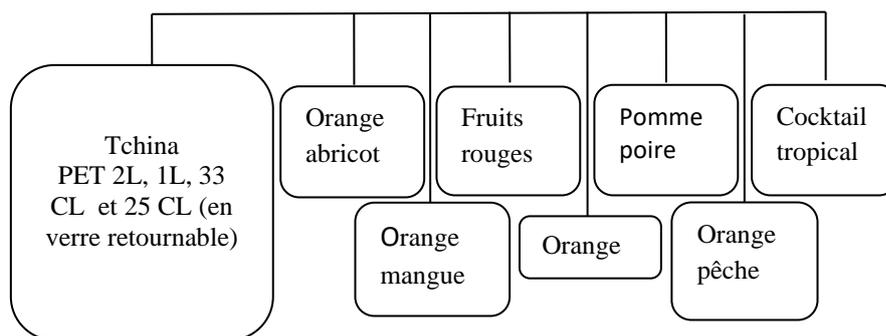
4 à 6 tonnes/heures pour les conserves et de 20 000 et 32 000 bouteilles/heure de jus, respectivement pour la bouteille verre 0,25l et PET 01l.

2.2. Gamme de produit

Afin d'assurer sa pérennité dans un environnement économique très concurrentiel, satisfaire la demande d'une clientèle de plus en plus exigeante et repositionner une unité en difficulté sur le marché algérien, Cevital s'est engagé dans un concept d'innovation produit à travers le re-lancement du produit Tchina, tout en élargissant sa gamme en développant de nouveaux avec des contenances différentes et des goûts améliorés et diversifiés.

A cet effet, de nouveaux segments du marché du jus se voient ciblés par Cevital. Avant la cession de l'entreprise, Tchina/Cevital avait un seul marché dont le produit approprié est celui conçu dans des bouteilles de 25cl destiné exclusivement aux cafeterias et restaurants. Actuellement, les produits offerts par Tchina/Cevital sont illustrés dans le schéma ci-dessous :

Schéma n°15: Gamme de produits de l'entreprise Tchina/Cevital



Source : élaborée par nos soins

2.3. Les ressources humaines : Effectifs en chiffre

Pour répondre aux besoins d'une clientèle de plus en plus exigeante et maintenir ses parts de marché dans un environnement caractérisé par une concurrence rude, l'unité de production d'El Kseur, où est produit le jus Tchina/Cevital, est dotée d'une ressource humaine de 314 employés repartis en trois catégories socioprofessionnelles à savoir :

- Cadres ;
- Agents de maîtrise ;
- Agents d'exécution.

3. Entreprise Mojikho

Cette entreprise est considérée comme la première à utiliser un procédé de production de jus artisanal. Nous exposerons, ci dessous, l'histoire de sa création, sa gamme de produit et sa ressource humaine en chiffre.

3.1. Présentation générale de l'entreprise

Mojikho est une start-up, créée en 2014, elle a pour objet la production d'une boisson jus 100% naturelle élaborée sans conservateurs et sans ajout de jus concentré. A part l'eau minérale, aucun additif n'est ajouté à la boisson qui est livrée avec plusieurs variantes de fruit.

A base de fruits frais uniquement, Mojikho, une version algérienne de la célèbre boisson Mojito, adopte une production journalière. A cet effet, tous les produits disponibles dans leurs points de vente sont conçus et réalisés dans la journée avec un fort esprit traditionnel privilégiant le naturel.

A l'origine de cette innovation, cinq jeunes étudiants qui décident de produire un jus de fruit avec un concept différencié des standards du marché de jus de fruit algérien.

Après une période de simulation, le groupe dirigé par Mehdi Arbi, lance officiellement les produits Mojikho, une marque désormais propre à ces jeunes entrepreneurs. Afin de faciliter l'identification de cette marque, un logo a été créé à base de la couleur des fruits utilisés dans leurs produits avec un slogan mettant en valeur la spécificité du produit ; « Et le naturel revient au galop... ».

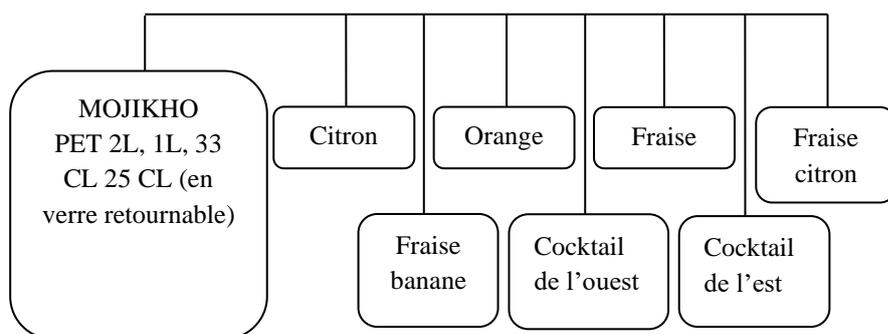
L'atelier de production de l'entreprise se trouve à l'est d'Alger, au niveau de Bordj El Bahri, avec une chaîne de fabrication, allant de la conception de l'étiquette jusqu'au choix de l'emballage, passant par toutes les autres étapes du processus en l'occurrence du pressage des fruits.

Le réseau de distribution, quant à lui, a été pris en considération. Dans la mesure où le produit est périssable au-delà de 48 heures, les jeunes producteurs ne se hasardent pas à distribuer aléatoirement leur Mojikho. La production est subordonnée à la commande, qui est prise en compte la veille, en provenance des restaurants, des pizzerias, des fast-foods et autres salles de sports.

3.2. Gamme de produits

Afin de répondre à une demande diversifiée et satisfaire une clientèle faisant preuve de besoins intenses aux produits naturels et bios, mojikho propose une gamme de produits différenciés par le goût et la contenance et le taux de sucre, présentés en ce qui suit :

Schéma n°16: Gamme de produits de l'entreprise Mojikho



Source : élaborée par nos soins

3.3. Les ressources humaines : Effectifs en chiffre

Pour de s'immiscer dans un environnement où seule la grande industrie résiste, l'entreprise Mojikho est munie d'une ressource humaine composée essentiellement de ses membres fondateurs au début. En effet, ses cinq membres fondateurs sont eux-mêmes qui assuraient le processus de production du produit ainsi que son acheminement vers les clients intermédiaires ou finaux.

Par la suite, et face à la diversification croissante de leur portefeuille clients, il a été procédé au recrutement d'un préparateur permanent et des commerciaux intermittents rémunérés à l'heure afin assurer la livraison.

Le recrutement dans cette entreprise s'effectue en fonction du besoin, qui est lui-même relatif à la saison. À ce titre, des saisonniers sont recrutés en été et prennent en charge des points de vente éphémères sur les plages, les piscines et autres lieux touristiques.

4. Le Mistral

Nous exposerons, en ce qui suit, la présentation générale de cette entreprise, sa gamme de produit et son effectif.

4.1. Présentation générale de l'entreprise

Le Mistral est une entreprise familiale, immatriculée au registre de commerce et des sociétés de la wilaya de Tizi-Ouzou. Elle a été créée en 2009.

Son siège social et son unité de production se situent à la zone d'activités de Draa Ben Khedda.

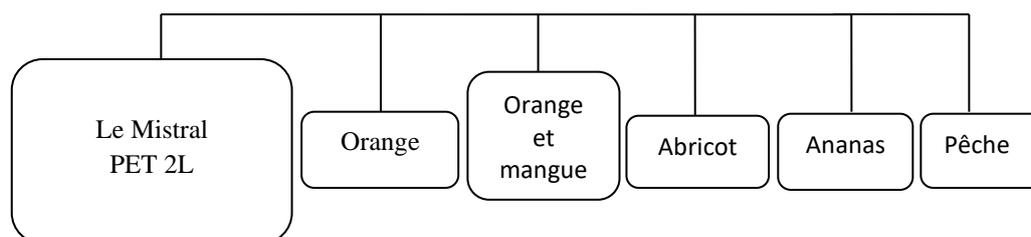
Chapitre 2 : Analyse des pratiques de GRH dans l'orientation concurrentielle des entreprises considérées

Les activités de l'entreprise portent essentiellement sur la production du jus de fruit ainsi que sa commercialisation en vue de l'acheminer dans les points de vente des clients intermédiaires.

4.2. Gamme de produits

Afin de répondre aux attentes de ses clients, l'entreprise propose la gamme de produits présentée ci-après :

Schéma n°17 : Gamme de produit de l'entreprise Le Mistral



Source : élaborée par nos soins

4.3. Les ressources humaines : Effectifs en chiffre

L'entreprise a pour clientèle, des consommateurs localisés dans la région sud du pays et dans quelques wilayas du nord et de l'ouest. Cependant, nous assistons au cours de ces derniers mois à une présence de son produit dans certains points de vente de notre wilaya.

Elle comporte une ressource humaine composée essentiellement de 19 employés, repartis comme suit :

- Trois préparateurs ;
- Un technicien chargé de l'entretien des machines ;
- Deux chauffeurs livreurs pour canaliser et distribuer les produits ;
- Treize ouvriers.

5. Tamso Jus

Nous donnerons en ce qui suit un aperçu présentatif de l'entreprise Tamso jus en se basant sur les mêmes éléments utilisés pour la présentation des autres entreprises de notre échantillon d'étude à savoir : la présentation générale, la gamme de produit et l'effectif.

5.1. Présentation générale de l'entreprise

L'entreprise Tomso jus est une entreprise familiale, une société au nom collectif SNC immatriculée au registre de commerce et des sociétés de la wilaya de Tizi Ouzou. Elle a été créée en 2009 par les frères Mekki. Son siège social et son unité de production se situent à la zone d'activités de Draa el Mizan.

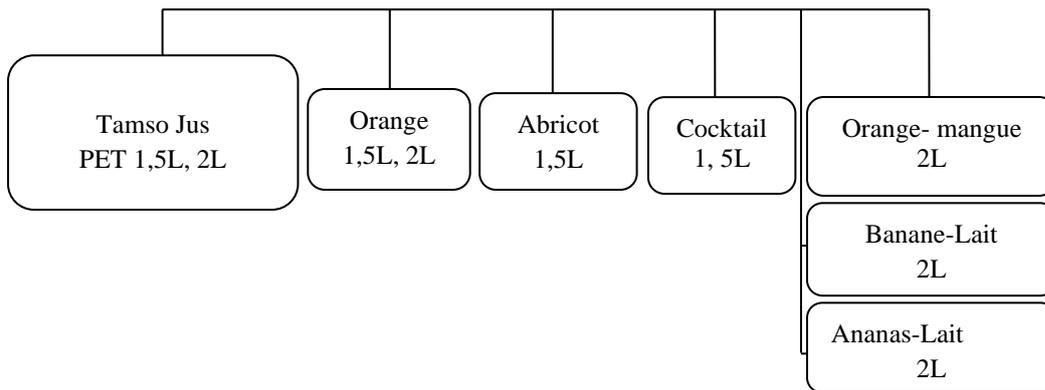
Chapitre 2 : Analyse des pratiques de GRH dans l'orientation concurrentielle des entreprises considérées

Les activités de l'entreprise portent essentiellement sur la production du jus de fruit ainsi que sa commercialisation en vue de l'acheminer dans les points de vente des clients intermédiaires.

5.2. Gamme de produits

Pour subvenir aux besoins de ses clients, l'entreprise propose une gamme de produits présentée ci-après :

Schéma N° 18: Gamme de produit de l'entreprise Tamso jus



Source : élaborée par nos soins

Suite à la demande de ses clients, Tamso jus étend sa gamme avec un jus de goût banane et ananas au lait, disponible uniquement au mois de ramadhan, conditionné dans des PET de 2 litres.

L'entreprise a pour clientèle, des consommateurs localisés dans la région sud du pays et dans quelques wilayas du nord à l'instar de la wilaya de Tissemsilt.

5.3. Les ressources humaines : Effectifs en chiffre

La ressource humaine de l'entreprise Tamso Jus est composée essentiellement de 9 salariés dont un préparateur, une secrétaire comptable, 6 ouvriers ainsi que le gérant qui coordonne les tâches de ces derniers et prend l'ensemble des décisions engageant l'entreprise à court, moyen et long terme.

III. Position et nature de l'avantage concurrentiel recherché

Pour analyser la position concurrentielle des entreprises enquêtées, nous avons fait recours à des indicateurs permettant de nous renseigner sur la stratégie et les objectifs de l'entreprise quant à son orientation concurrentielle.

Chapitre 2 : Analyse des pratiques de GRH dans l'orientation concurrentielle des entreprises considérées

Notre référentiel d'analyse consiste en les types d'avantages concurrentiels développés en théorie. Il s'agit, en outre, de savoir si l'entreprise s'engage dans la recherche d'avantage concurrentiel par les coûts, par différenciation ou par la concentration.

1. Position concurrentielle et part de marchés détenue

Le marché algérien du jus se caractérise par la domination du produit local (algérien). Il est admis que les parts de ce marché sont réparties entre l'ensemble des entreprises intervenant dans le domaine du jus. Toutefois, certaines détiennent le monopole du marché et se caractérisent par une expérience acquise au fil des années tel est le cas de NCA Rouiba. Créé en 1966, et, actuellement, présente dans les 48 wilayas du pays, cette dernière procède également à l'exportation du jus. En effet, en 2015, son chiffre d'affaire export a connu une augmentation de 173% par rapport à 2014.

Ses concurrents directs sont des entreprises ayant une capacité de production similaire telles que Tchina/Cevital, Ifruit et Ngaous. Cependant, elle détient la place de leader, malgré cette densité concurrentielle, parfois déloyale qui caractérise le marché du jus.

L'analyse de la position concurrentielle de l'entreprise Tchina a fait ressortir que cette dernière détient une part de marché qualifiée « *d'intermédiaire* » par le responsable ressources humaines de l'unité de production Tchina/Cevital, ce qui relève que cette entreprise n'est pas leader sur son marché. Par ailleurs, en termes d'objectifs en matière de construction d'avantages concurrentiels durables, elle a comme ambition de s'arracher la position de leader tant sur le marché local que sur le marché international.

Pour l'entreprise Mojikho, notre enquête a révélé qu'elle détient une part de marché importante au niveau national, estimé à plus de 50% selon son fondateur.

Ce dernier a qualifié la position concurrentielle de son entreprise de leader, précurseuse et innovatrice ce qui peut être justifié par l'importance de la part de marché détenue, mais également par le fait qu'elle soit la première à émettre le concept d'un jus naturel et artisanal sur le marché des jus de fruits en Algérie.

Les résultats de l'enquête effectuée auprès de l'entreprise Le Mistral nous renseignent que cette dernière détient une part de marché beaucoup moins importante par rapport à celles détenues par deux de leurs concurrents, Fruit d'Or et Julux, installées dans la zone d'activités de Sud Ouest dans la ville de Tizi Ouzou. A ceci s'ajoute le fait que la part de marché qu'elle détient est constituée d'un ensemble de clients se trouvant à l'est du pays dans la wilaya de Skikda ainsi que dans quelques wilayas du sud.

Chapitre 2 : Analyse des pratiques de GRH dans l'orientation concurrentielle des entreprises considérées

L'analyse de la position que détient Tamso Jus vis-à-vis de ses concurrents révèle qu'elle dispose d'une part de marché qualifiée de « faible », selon son gérant à l'aune de ses concurrents, constituée d'une clientèle fidèle et particulière situé dans les wilayas sud du pays.

2. Avantage concurrentielle recherché : Quels objectifs et quels déterminants ?

Pour faire face à la rude concurrence du marché algérien du jus, NCA Rouiba adopte une stratégie concurrentielle adaptée aux exigences de l'environnement de son évolution, tout en mettant en œuvre les moyens d'investissement que cela exige. Ainsi, en 2005, une stratégie d'hyper segmentation fut adoptée, celle-ci consiste à renforcer et à diversifier la gamme de produits de l'entreprise en tenant compte des exigences du client.

Dans ce contexte, NCA Rouiba aspire à développer des activités connexes afin d'avoir le contrôle sur plusieurs maillons de la chaîne de valeur de la sous-filière jus. L'objectif consiste à assurer la qualité souhaitée notamment en termes de produits agricoles utilisés mais également à maîtriser les coûts des matières premières et renforcer la compétitivité en termes de coût afin de développer un avantage concurrentiel durable.

Les déterminants de l'avantage concurrentiel recherché par l'entreprise NCA Rouiba sont variés et mis en valeur simultanément, sachant que les soubassements de chaque déterminant sont multiples. Ainsi, cette entreprise se focalise à la fois sur la réalisation de coûts de production inférieurs à ceux de la concurrence et l'offre de produits de haute qualité, en tâchant de renforcer la qualité des matériaux utilisés.

On retrouve, également, chez NCA Rouiba, un intérêt particulier accordé à l'innovation comme facteur de construction d'avantage concurrentiel, dans ce sens, des efforts particuliers sont consentis en amant à travers l'organisation de rencontres et formations ayant pour finalité la diffusion des innovations dans l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

Toutefois, l'innovation dans cette entreprise se veut frugale en renforçant la créativité à travers la mobilisation de moins de ressources. Il s'agit entre autres d'innover avec peu en élargissant le champ de l'innovation tout en dépassant l'aspect technologique. Dans ce sens, un intérêt particulier est accordé à l'innovation en terme de technique de travail, de design, de gamme de produits et de qualité mais également en terme de développement de nouveaux circuits de distribution et nouveaux marchés. L'innovation dans cette entreprise bénéficie d'une envergure stratégique et d'un pilier en termes de croissance et de construction d'avantage concurrentiel.

Chapitre 2 : Analyse des pratiques de GRH dans l'orientation concurrentielle des entreprises considérées

Notre enquête rehausse qu'en termes d'objectifs en matière de construction d'avantages concurrentiels durables, Tchina/Cevital a comme ambition de s'arracher la position de leader tant sur le marché local que sur le marché international. Elle concourt à générer un avantage concurrentiel en offrant des produits d'une qualité meilleure par rapport à ceux de la concurrence. Par ailleurs, la production à coûts inférieurs demeure une préoccupation de cette dernière mais dans la limite de la qualité du produit offert.

En termes de construction d'avantage concurrentiel durable, l'entreprise Mojikho a des objectifs en matière de distribution à travers l'installation de points de ventes dans les endroits stratégiques du territoire afin de se rapprocher des clients ainsi que des objectifs d'amélioration de la date limite de consommation (DLC) afin de maîtriser davantage les coûts de production.

Selon sa gérante, l'entreprise Le Mistral aspire à créer un avantage concurrentiel par la qualité en offrant aux clients des produits plus au moins diététiques. Toutefois, comme toutes les petites entreprises de la sous filière jus, l'entreprise le Mistral concourt à une concurrence par les coûts afin d'offrir des produits à un prix moindre par rapport à ceux des entreprises leader du marché.

En termes d'avantages concurrentiels recherchés, l'entreprise Tomso Jus se base sur la réalisation des coûts de production inférieurs à ceux de ses concurrents ayant fixé déjà la barre. A cet effet, cette dernière opte pour une stratégie d'évitement à travers une maîtrise des coûts afin de répondre à des clients distincts en terme de localisation géographique et caractérisés par un faible revenu et moins soucieux de la qualité du produit.

3. Politique de ciblage pratiquée : Ensemble du marché ou segment particulier ?

En matière de segmentation, l'entreprise Tchina/Cevital ne pratique pas un fractionnement particulier. En effet, elle a comme cible l'ensemble des segments du marché local et international.

Pour ce qui est de NCA Rouiba, celle-ci ne se focalise pas sur un seul segment particulier du marché de jus, mais elle cible l'ensemble des fragments du marché. Pour ce faire, une variété de gamme fut développée, perpétuellement renforcée et adaptée aux exigences du consommateur, le facteur innovation et son corollaire l'innovation sont fortement activés pour y faire face.

Chapitre 2 : Analyse des pratiques de GRH dans l'orientation concurrentielle des entreprises considérées

A travers un jus naturel et bio, Mojikho propose son produit pour un segment de marché particulier en l'occurrence des sportifs et des consommateurs soucieux des enjeux de la nutrition sur leur santé.

4. Caractère concurrentiel de l'entreprise : Entre attributs détenus, moyens de renouvellement et flexibilité

Les attributs concurrentiels de l'entreprise NCA Rouiba se déclinent sur l'ensemble des activités de l'entreprise, ainsi on retrouve en premier lieu, la ressource humaine, qui occupe une place stratégique au sein de l'entreprise, en second lieu le facteur innovation auquel est assigné des orientations stratégiques mais également des performances enregistrées dans certains segments notamment le carton et le PET par rapport aux autres entreprises.

Le renouvellement de l'avantage concurrentiel de cette entreprise est axé sur la ressource humaine en tant que vecteur stratégique ainsi que l'innovation. Ces facteurs sont mobilisés à la fois pour renforcer la gamme de produit existante et diversifier le portefeuille du produit. Cette diversification s'effectue à la fois à travers le conditionnement des produits, le calibre mais surtout la qualité du produit et les moyens industriels de production.

NCA Rouiba dispose d'un système de veille lui permettant d'être à l'écoute du consommateur et de leurs exigences et s'y adapter perpétuellement. Toutefois, sa capacité à innover et à diversifier le produit lui permet d'effectuer des changements dans son environnement. En effet, le développement de la gamme excellence sous PET a permis l'offre d'une autre catégorie de boisson à savoir les purs jus conditionnés dans des bouteilles de 75cl, une démarche qui a créé un segment de consommateurs rattachés à celle-ci.

Concernant les attributs concurrentiels de Tchina/Cevital, le DRH a précisé que la détention d'un bassin de ressources humaines hautement qualifié demeure l'attribut le plus déterminant dont ses concurrents ne disposent pas, il s'agit du principal facteur clé de succès auquel s'ajoutent d'autres attributs tels que : l'exigence de la qualité, la recherche et le développement, l'écoute du marché, le respect des engagements, la protection de l'environnement, la proximité du port ainsi que la mise en place d'un équipement de dernière génération.

Afin de renouveler les avantages concurrentiels détenus, l'entreprise mise sur le recours à la formation interne et externe en premier lieu, par la suite vient la veille technologique et marketing.

Chapitre 2 : Analyse des pratiques de GRH dans l'orientation concurrentielle des entreprises considérées

Au sein de son environnement, le DRH de Tchina/Cevital estime que l'entreprise s'adapte à son environnement socio-économique, ce qui peut être illustré par le fait qu'elle a procédé à une diversification de produit à travers un élargissement de sa gamme lors du rachat de l'unité. Il a signalé également qu'elle crée le changement dans son environnement lorsqu'une opportunité se présente.

Pour ce qui est des attributs concurrentiels détenus par Mojikho au détriment de ses concurrents, son responsable estime que l'innovation est à l'origine du succès de l'entreprise et demeure l'attribut qui lui permet de devancer ses concurrents et préserver sa position de leader du marché. Par ailleurs, il ajoute qu'afin de renouveler les avantages concurrentiels détenus, l'entreprise procède à la recherche de nouvelles réponses aux besoins du marché.

Concernant la créativité et la création du changement au sein de l'environnement dans lequel elle active, cette entreprise a bouleversé ce dernier lors de sa création, selon son gérant, ce qui a incité les plus grandes entreprises de la sous-filière jus, telle que NCA Rouiba a adopté le concept de la citronnade quelques mois après le lancement du jus Mojikho.

Pour ce qui est des attributs concurrentiels que l'entreprise Le Mistral détient par rapport à ses concurrents, l'interviewée estime que cette dernière maîtrise et diminue le mieux possible le taux des produits chimiques par rapport aux concurrents, elle ajoute qu'aucun effort n'est fourni pour se démarquer de la concurrence ou pour renouveler les avantages concurrentiels détenus.

Concernant les attributs concurrentiels que détiennent l'entreprise Tamso Jus afin de se maintenir dans un environnement, caractérisé par une concurrence rude, les résultats de notre enquête montrent que cette dernière éprouve une indigence en la matière ce qui justifie la faible part de marché dont elle dispose, la mettant, en effet, dans une inévitable soumission à son environnement.

IV. Pratiques de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise

La caractérisation des pratiques de GRH au sein des entreprises étudiées passe par l'identification des variables appropriées. Dans ce sens, nous avons développé à travers notre guide d'entretien des indicateurs permettant de nous renseigner sur les trois types de pratiques de GRH à savoir les pratiques d'attraction, de développement et de fidélisation.

Chapitre 2 : Analyse des pratiques de GRH dans l'orientation concurrentielle des entreprises considérées

1. Fonction ressources humaines : Quels rôles et enjeux

Ayant pour mission de permettre à l'entreprise de disposer d'un bassin de ressources humaines assurant son bon fonctionnement, les rôles et les enjeux de la fonction ressources humaines diffèrent dans les entreprises de notre échantillon.

1.1. Structure ressource humaine : Entre principales activités et nature de la structure

les résultats de l'enquête réalisée auprès de l'entreprise Cevital attestent que la structure chargée de la gestion des ressources humaines est une structure formalisée en un service ressources humaines ayant à sa tête un Directeur des ressources humaines, qui a pour rôle de veiller à l'application de la politique RH décidée par le top management et dont le défi est de mettre à la disposition de l'unité les meilleures compétences et les accompagner de la performance.

Pour l'entreprise Mojikho, la gestion des ressources humaines est assurée par le gérant lui-même tout en étant assisté par sa secrétaire; selon lui ses tâches consistent en l'élaboration des salaires, le recrutement, le suivi des salaires ainsi que l'accomplissement de l'ensemble des missions hebdomadaires.

Concernant l'entreprise Le Mistral, les résultats de notre enquête ont fait valoir qu'elle ne dispose pas d'une structure formalisée chargée de la gestion des ressources humaines. En effet, la gérante a souligné que c'est son associé qui accomplit un certain nombre de tâches dans ce sens en l'occurrence de l'établissement de la paie et la formation pour transférer ses savoir-faire en matière de préparation de la recette du produit et l'utilisation des machines.

L'enquête effectuée auprès de l'entreprise Tamsou Jus, a relevé que la gestion des ressources humaines au sein de cette dernière se résume à une simple gestion du personnel, accomplie par son gérant, à travers l'établissement de la paie des employés et la prise en charge du processus de recrutement afin de doter l'entreprise des employés lorsque le besoin s'exprime.

1.2. GRH au sein de l'entreprise : Défis à relever et enjeux dans le processus décisionnel

Après avoir établi un fonctionnement quotidien des pratiques de GRH au sein de NCA Rouiba, les dirigeants de cette dernière ont assigné à la fonction RH d'autres orientations stratégiques. Dans ce sens, celle-ci est considérée en tant que maillon principal de création d'avantage concurrentiel à partir de la ressource humaine. A ce stade, le défi consiste à renforcer les compétences de cette dernière accompagné d'un système d'évaluation de la performance. En effet, un programme de formation continue est mis en place et ce pour

Chapitre 2 : Analyse des pratiques de GRH dans l'orientation concurrentielle des entreprises considérées

l'ensemble des métiers de l'entreprise, et pour assurer une intégration parfaite des employés, une formation personnalisée est mise au profit de l'employé à son recrutement.

Le second défi consiste à assurer une homogénéisation des tâches des collaborateurs tout en favorisant leur cohésion sociale, il s'agit entre autres d'instaurer un climat social favorable au sein de l'entreprise et de permettre un épanouissement professionnel aux employés.

Pour assurer une cohésion des acteurs et leur intégration, NCA Rouiba procède par la motivation des employés en adoptant une politique de rémunération équitable basée sur le postulat de méritocratie.

Les enjeux de la fonction RH dans le processus décisionnel se caractérisent par l'engagement commun du capital humain à surmonter les difficultés et à favoriser une démarche harmonieuse intergénérationnelle, ces enjeux sont concrétisés par le développement d'un sentiment d'appartenance qui se transmet d'une génération à l'autre à l'enceinte de NCA Rouiba.

La grandeur de la ressource humaine au sein de NCA Rouiba a poussé ses dirigeants à l'insérer comme un axe de son engagement dans la perspective de développement durable, en favorisant une démarche d'excellence de la ressource humaine basée essentiellement sur des efforts de reconnaissance et de motivation visant à valoriser les compétences mise en œuvre.

Pour ce qui est de Tchina/Cevital, le service ressources humaines est rattaché à la direction des ressources humaines centrale qui œuvre à définir, élaborer et mettre en œuvre une stratégie ressources humaines en adéquation avec celle de l'entreprise et ayant comme challenge de :

- Faire monter les collaborateurs en compétences (les faire grandir) ;
- Préparer la relève ;
- Mettre, à la disposition des structures, les compétences nécessaires pour la prise en charge des projets de développement.

Compte tenu du rôle grandissant que joue la structure ressources humaines au sein de Cevital en général et de son unité de production Tchina/Cevital en particulier, cette dernière est déterminante dans le processus décisionnel de l'entreprise. En effet, selon le DRH de Tchina, elle a comme enjeu de conduire le changement à travers la gestion des compétences et des carrières en tenant compte des changements technologiques. Pour sa part, le DRH de

Chapitre 2 : Analyse des pratiques de GRH dans l'orientation concurrentielle des entreprises considérées

Cevital affirme que le défi de cette structure dans le processus décisionnel demeure celui du choix de la ressource humaine adéquate et qui constitue, par conséquent, une clé de succès.

Pour sa part, le gérant de Mojikho atteste que les défis à relever dans ce volet de la gestion consistent en l'amélioration des entretiens d'embauche et l'élaboration des fiches de postes détaillées. Il souligne l'importance des enjeux de la fonction ressources humaines dans le processus décisionnel de l'entreprise, ceci s'explique par le fait que les tâches clés de l'entreprise sont assurées par des employées ayant une expérience dans le domaine et ayant bénéficié d'un apprentissage sur le tas au sein de la même entreprise.

Conscient de l'importance des ressources humaines au sein d'une entreprise, la responsable de l'entreprise Le Mistral tâche à relever des défis de type à fidéliser ses employés, éviter les conflits et veiller à instaurer un bon climat social.

L'étroitesse de la taille de l'entreprise fait que, l'enjeu de la fonction ressource humaine n'est pas déterminant dans le processus décisionnel, toutefois leurs employés sont régulièrement consultés dans l'accomplissement de certaines tâches notamment la proposition des méthodes de travail, la réparation et la disposition des machines.

Par ailleurs, l'ultime défi à relever en matière de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise Tamso Jus demeure l'augmentation de l'effectif avec une impérative maîtrise des coûts qu'il engendre à l'entreprise, souligne l'interviewé.

2. Gestion prévisionnelle des emplois au sein des entreprises enquêtées : Quelle réalité ?

Anticiper et prévoir l'évolution des ressources humaines est une démarche incontournable pour chaque entreprise. Elle consiste à adapter les connaissances et les compétences des employés aux changements et turbulences de son environnement socio-économique. Cette démarche d'anticipation est formalisée dans l'entreprise Cevital en une pratique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences proprement dite, tout en respectant l'ensemble de ses étapes. En effet, son responsable des ressources humaines a souligné que les besoins en matière des ressources humaines sont envisagés en s'adaptant aux besoins de développement et d'évolution de l'entreprise afin de se maintenir dans son environnement.

L'analyse des résultats de l'enquête effectuée auprès de l'entreprise Mojikho révèle que cette dernière ne préconise aucune démarche de gestion des emplois et des compétences, ceci s'explique selon le gérant par le fait que la gestion des ressources humaines au sein de son entreprise se résume à une simple gestion administrative.

Chapitre 2 : Analyse des pratiques de GRH dans l'orientation concurrentielle des entreprises considérées

Au sujet de l'entreprise Le Mistral, l'entretien réalisé avec sa gérante met en avant qu'anticiper l'évolution des ressources humaines demeure une démarche non formalisée. Cependant, elle souligne que l'analyse de l'évolution des métiers se fait dans le but de procéder à une éventuelle mobilité en cas de départ imprévisible de l'un des employés. Elle souligne, également, que l'entreprise n'adopte aucune manière pour envisager les besoins en ressources humaines. Elle se contente d'une gestion au jour le jour.

Concernant l'entreprise Tamso Jus, les résultats de notre enquête montrent que cette dernière ne dispose pas, elle aussi, d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences formalisée et que ses besoins en ressources humaines sont envisagés en fonction de la demande sur le produit uniquement.

3. Pratiques d'attraction

Ayant comme but de permettre à l'entreprise de disposer d'un bassin de ressources humaines, les pratiques d'attraction consistent en les deux pratiques de GRH à savoir le recrutement et la sélection. L'analyse de cette variable consiste à identifier la démarche permettant à chaque entreprise de notre échantillon de s'accommoder d'un employé en analysant le processus de recrutement dans l'ensemble de ses étapes.

3.1. Démarche de recrutement préconisée

Dans sa démarche d'obtention d'un bassin ressources humaines, l'entreprise Tchina/Cevital adopte un processus de recrutement constituée d'un ensemble d'étapes. Il débute par un appel à candidature dans lequel les exigences du poste sont précisées. Par la suite, vient l'étape de la présélection en faisant recours à un test afin de repérer les candidats susceptibles de répondre aux besoins du poste en question. Enfin, les candidats repérés vont être assujettis à un entretien d'embauche afin d'effectuer un choix final et opter pour le candidat avec un profil répondant le mieux aux aspirations de l'entreprise.

Le responsable de l'unité de production Tchina/Cevital a souligné que pour les postes de responsabilité, l'entreprise fait appel au sourcing¹ et aux boîtes de recrutement afin de repérer les meilleures compétences. Par ailleurs, pour les postes de maîtrise et d'exécution l'entreprise se pourvoit des deux établissements ANEM et AWEM.

Pour l'entreprise Mojikho, le processus de recrutement commence par un appel d'offre d'emploi qui donne lieu à un ensemble de candidatures. Par la suite, le responsable procède à

¹ Le sourcing est une stratégie d'acquisition de talents qui a pour but de recruter les meilleurs profils pour un employeur donné.

Chapitre 2 : Analyse des pratiques de GRH dans l'orientation concurrentielle des entreprises considérées

une étude minutieuse des CV et lettres de motivation de celles-ci afin de choisir, à la fin, le candidat apte à occuper le poste à pourvoir par le biais d'un entretien d'embauche. Parfois, l'entreprise fait recours à une boîte de recrutement dans la recherche des candidats potentiels.

Cependant, les résultats de l'enquête réalisée auprès des deux entreprises Le mistral et Tomso Jus font ressortir que leurs processus de recrutement se résument au choix d'un candidat à travers les CVs déposés sans se soucier pour autant de l'expérience de ce dernier. Le gérant de l'entreprise Tamso Jus a souligné le fait qu'il fait recours à l'ANEM.

3.2. Promotion des employés ou apport d'un sang neuf à l'entreprise

Le recrutement au sein de NCA Rouiba s'effectue en interne et en externe à la fois, selon le besoin en capital humain, ainsi des dispositifs sont mis en avant pour assurer les deux types de recrutement ; du point de vue interne, les employés bénéficient d'une promotion à mesure que ces derniers acquièrent des compétences supplémentaires. Pour ce faire, des formations sont perpétuellement assurées. Quant au recrutement externe, l'entreprise développe une politique de recherche de nouveau talent en offrant à la potentielle recrue la possibilité de déposer une candidature spontanée via le site web de l'entreprise (voir la figure n°).

Figure n° 01: candidature spontanée auprès de NCA Rouiba

Nous offrons des emplois durables, au travers d'une palette de métiers variés, et ce, quel que soit votre parcours, votre âge et votre profil. NCA Rouiba recherche chaque jour de nouveaux talents pour renforcer ses rangs, n'hésitez donc pas à nous envoyer votre CV, au travers de notre formulaire de [candidature spontanée](#).

Vous donnez de la visibilité c'est nous donner l'opportunité de vous rencontrer !

Nom * Prénom * Date naissance * Sexe *

Wilaya * Adresse

E-mail Téléphone

Poste *

CV * Aucun fichier choisi Lettre de motivation Aucun fichier choisi

Source : Site de NCA Rouiba

Mojikho tend à mettre en avant plus le recrutement interne qu'au recrutement externe. A celle-ci s'aligne Tchina/Cevital en privilégiant le recrutement interne et ce, afin de mettre en avant la gestion des carrières et impulser le développement des compétences. Cependant, le recours au recrutement externe n'est pas proscrit en vue d'apporter du sang neuf et intégrer de nouvelles façons de faire.

Il ressort également de notre enquête que les deux entreprises Le Mistral et Tamso Jus ont tendance à privilégier le recrutement interne. En effet, la responsable de l'entreprise Le

Chapitre 2 : Analyse des pratiques de GRH dans l'orientation concurrentielle des entreprises considérées

Mistral a justifié leur recours à ce type par la confiance qui s'instaure avec ses employés ainsi que la maîtrise des rouages de fonctionnement que ceux-ci acquièrent au fil des années.

Par ailleurs, pour Tamso Jus, leur choix est justifié par le fait que leurs employés soient souvent préparés et formés pour d'éventuels besoins notamment pour les postes clés.

4. Pratiques de développement

Les pratiques de développement sont l'une des plus importantes pratiques GRH auxquelles une entreprise fait recours à travers la formation et la gestion des carrières afin d'accroître et d'améliorer le potentiel de ses ressources humaines.

4.1. Politiques de formation de l'entreprise : entre grandes lignes, enjeux et avantages attribués

L'examen de cette variable revient à décrire les grandes lignes et les enjeux du programme de formation des entreprises enquêtées, et vérifier les avantages, en termes de rémunération et de promotion, offerts aux employés à l'occasion.

La formation de la ressource humaine au sein de NCA Rouiba est assimilée à un moyen permettant aux employés de valoriser et d'activer leurs compétences cognitives en leur permettant de développer leurs atouts. Il s'agit également d'une alternative pour adapter les métiers aux exigences de l'environnement de travail. Pour concrétiser cela, un dispositif de formation est arrêté et mis au profit des employés, ces formations sont liées à l'ensemble des métiers que recèle l'entreprise. Pour capitaliser le rôle de la formation, une politique de ciblage accompagne ce dispositif en adaptant des formations à des postes clés, à l'exemple des formations en management dont l'objectif consiste à consolider ces postes de travail dont dépend la croissance et la pérennité de l'entreprise, ces formations sont parfois transversales et elles sont indépendantes de la nature du poste occupé.

Les avantages post-formation, dont bénéficient les employés, varient en fonction de la nature de la formation. En effet, Il existe des formations destinées à l'acquisition de nouvelles méthodes relatives au métier en question et elles ne donnent pas lieu aux avantages, tandis que les formations ayant pour objectif d'initier les employés sur de nouvelles tâches donnant lieu à des promotions sont sanctionnées par des avantages en termes de rémunération.

L'analyse des résultats de l'enquête réalisée auprès des entreprises Mojikho, Le Mistral et Tomso Jus relèvent qu'elles optent pour une formation des employés de type sur le tas, et ce, en engageant l'employé à apprendre directement en situation de travail. A ce sujet, le responsable de l'entreprise Mojikho a qualifié ce type de formation auquel il fait recours de

Chapitre 2 : Analyse des pratiques de GRH dans l'orientation concurrentielle des entreprises considérées

« *Organisation Scientifique du Travail* » permettant de former l'employé en accomplissant des tâches répétitives. Par ailleurs, les responsables des deux autres ont affirmé qu'ils procèdent, eux-mêmes, à la formation de leurs employés, lorsque le besoin s'exprime, en leur expliquant minutieusement la consistance des tâches à effectuer.

Les avantages attribués à l'occasion de ces programmes de formation consistent en une augmentation de salaire au sein de l'entreprise Tamsouj, en plus d'une promotion en interne pour l'entreprise Mojikho. Cependant, la gérante de l'entreprise Le Mistral n'a souligné aucune prérogative accordée.

D'autres parts, pour l'entreprise Tchina/Cevital, son DRH a révélé que leurs employés bénéficient des formations techniques afin de maîtriser leurs fonctions et s'adapter aux nouvelles technologies, ainsi que des formations transversales permettant d'acquérir des compétences transversales. De son côté, le responsable ressources humaines de l'unité de production de Tchina/Cevital souligne que l'ensemble des formations desquelles profitent leur personnel s'inscrivent dans le cadre de la stratégie du groupe, et leur permettent de jouir de promotions horizontales et verticales.

4.2. Gestion de carrière préconisée : Quels leviers d'actions et quels enjeux ?

La création d'un avantage concurrentiel par le biais de la ressource humaine passe par sa valorisation tout au long de son exercice au sein de l'entreprise, à cet effet, nous avons tenté de faire ressortir les principaux leviers d'actions à mettre en œuvre pour gérer la carrière des employés au sein des entreprises de notre échantillon d'étude.

NCA Rouiba mobilise l'ensemble des métiers requis pour l'exercice d'une activité de production dans la filière boisson à savoir les métiers de pilotage, les métiers cœur de métier et les métiers supports aux activités, ces derniers sont accomplis dans le cadre de parcours professionnels mouvant et évolutif.

La gestion des carrières au sein de cette entreprise met en première ligne la fidélisation des employés à travers un système de rémunération stratégique et des formations adaptées à chaque métier.

La carrière professionnelle de la ressource humaine de NCA Rouiba favorise le principe d'évolution en se basant sur sa promotion en interne. En effet, ce dispositif permet à l'employé de progresser d'un métier à un autre tout en bénéficiant d'une rémunération conséquente.

Ces leviers d'action en matière de gestion des carrières mettent la ressource humaine au service de la création d'avantage concurrentiel, ils constituent des variables incontestables

Chapitre 2 : Analyse des pratiques de GRH dans l'orientation concurrentielle des entreprises considérées

dans la fidélisation des employés mais également dans la gestion du renforcement des acquis cognitif des employés et leur capitalisation au service de l'innovation et de la créativité.

La gestion des carrières constitue un exercice permettant à l'entreprise de s'adapter aux changements en effectuant des suivis de parcours des différents employés et de tenter une amélioration de l'avantage concurrentiel. Pour ce faire, les entreprises enquêtées mettent en avant des pratiques de développement centrées sur l'encouragement de la promotion et la progression des employés, dans ce sens, l'unité Tchina/Cevital assure un suivi des compétences en effectuant une gestion des savoirs et savoir-faire des employés. Son DRH indique que l'entreprise mise sur trois éléments clés de la gestion des carrières à savoir « *la mobilité, la promotion et le recrutement interne* ». Ceci s'explique par les efforts consentis par cette unité sur la valorisation de la RH afin de se différencier par rapport aux concurrents dans un secteur où les parts de marché sont déjà réparties entre un certain nombre d'entreprises. L'enjeu pour cette unité est d'insérer les employés dans une dynamique de renforcement des acquis mais également de motivation tout au long de la carrière.

Dans les petites entreprises, nous avons constaté, suite à notre enquête, que la gestion des carrières s'opère différemment dans le sens où, la promotion des employés est tributaire du niveau de compétences des employés. A cet effet, la gérante de l'entreprise Le Mistral précise que « *la gestion des carrières s'exerce en assurant la promotion des meilleures compétences, en leur donnant des postes supérieurs afin de les garder dans l'entreprise* ». Dans le même ordre, le responsable de l'entreprise Mojikho affirme que l'évolution des employés dans leur carrière est « *méritocratique* » ; les employés les plus compétents sont promus à de nouveaux postes.

La promotion au sein des petites entreprises est relative à l'expérience dans le sens où, les employés nouvellement recrutés accomplissent des tâches accessoires (sleeve, fardelage, emballage, etc.). Le rôle de l'apprentissage dans la promotion s'opère également par le fait que les employés ayant cessé l'activité sont remplacés par ceux ayant une expérience au sein de l'entreprise, c'est le cas de Tamso Jus, où le départ d'un remplisseur est remplacé par un fardeleur.

Ce type de gestion de carrière permet une valorisation des savoir-faire dans chaque métier afin de maintenir la qualité du produit et par conséquent, la position concurrentielle de l'entreprise en question.

La gestion des carrières dans les grandes entreprises est planifiée et répond à un objectif stratégique, ces pratiques s'inscrivent dans un objectif double, il s'agit de la promotion et de

Chapitre 2 : Analyse des pratiques de GRH dans l'orientation concurrentielle des entreprises considérées

la motivation. L'avantage concurrentiel recherché dans ce cas est relatif à la qualité, contrairement aux petites entreprises (Tamso Jus et Le Mistral) où celles-ci procèdent à une promotion imposée par l'évolution des emplois; dans le sens où la promotion s'effectue lors de la cessation d'activité d'un employé. Il s'agit dans ce sens de concevoir un avantage concurrentiel par les coûts.

5. Pratiques de rétention ou de fidélisation

Le troisième type de pratiques de GRH que nous avons analysé auprès des entreprises enquêtées est celui qui est lié aux pratiques de fidélisation des employés pour cela nous avons mobilisé des indicateurs liés à la politique de rémunération arrêtée par l'entreprise.

La rémunération constitue une variable de motivation des employés. A cet effet, elle s'inscrit dans le cadre d'une politique stratégique dont l'ampleur et les techniques diffèrent d'une entreprise à une autre. La politique de rémunération de l'unité Tchina/Cevital est axée sur la pesée et l'importance du poste occupé, qualification professionnelle et diplôme et enfin le niveau d'expertise. Dans ce sens, le DRH de Cevital précise que « *Nous nous situons dans la médiane du marché, d'autres avantages sont accordés aux collaborateurs pour distinguer Cevital des autres entreprises* ».

S'agissant des petites entreprises enquêtées, les politiques de rémunération se basent peu sur les diplômes et la qualification professionnelle, par contre elles prennent pour soubassements la nature et l'importance du post occupé. En effet, le gérant de Tamso Jus précise que le salaire du chauffeur et du préparateur diffère de celui des autres employés. Elle s'effectue également sur la base du nombre d'heures de travail et des tâches effectuées, induisant ainsi des paiements par heure et par tâche, tel est le cas de l'entreprise « Le Mistral » et « Mojikho ».

Ces politiques de rémunérations s'expliquent par le fait que ces entreprises travaillent en fonction de l'intensité de la demande. À cet effet, elles développent des rémunérations adaptées à la nature des postes occupés. Dans ce sens, il existe deux types de postes : ceux qui sont fixes, rémunérés par un salaire de base et des postes non fixes dont l'exercice s'effectue à la tâche rémunérés à raison du SMIG à l'exception de l'entreprise Le Mistral qui prend en compte le SMIG que pour les employés déclarés.

La motivation des employés à partir du salaire dans une logique d'amélioration de la position concurrentielle s'effectue en assurant des primes pour les employés ou des augmentations non régulières, tel est le cas de l'entreprise Mojikho.

Chapitre 2 : Analyse des pratiques de GRH dans l'orientation concurrentielle des entreprises considérées

La politique de rémunération mise en vigueur au sein de NCA Rouiba met en valeur les compétences et les efforts fournis par sa ressource humaine en favorisant le principe de la méritocratie. Toutefois, le niveau des salaires est tributaire du métier occupé et de la nature du poste occupé.

Elle a instauré une rémunération variable, attribuée suite à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Il s'agit à travers ce dispositif de garantir une intégration de la ressource humaine dans les orientations stratégiques de l'entreprise, ce qui indique entre autres le rôle majeur accordé à la ressource humaine comme facteur d'accomplissement stratégique de l'entreprise.

La politique de rémunération de NCA Rouiba est centrée, également, sur une prise de conscience mettant en avant la motivation des salariés, elle s'établit à partir d'une typologie de rémunération composée d'un salaire fixe, d'un avancement annuel et d'une bonification attribuée à la fin de l'année, ce qui illustre l'engagement de l'entreprise à renforcer sa performance à partir de la variable « rémunération » afin de faire de la ressource humaine un facteur incontournable dans la construction stratégique. Il s'agit, donc, d'instaurer une relation inverse entre la performance de l'entreprise et la rémunération de la ressource humaine. Cette politique permet l'intégration de la ressource humaine dans une logique de création d'avantage concurrentiel et de renforcement de la performance de l'entreprise.

L'importance des pratiques de fidélisation dans la construction d'avantage concurrentiel à partir de la ressource humaine nous a poussé à mettre en lumière un autre indicateur ; il s'agit du niveau d'équité de la grille d'évaluation tant sur le plan interne qu'externe. Dans ce sens, le DRH de l'unité Tchina/Cevital précise qu'au niveau interne, toutes les fonctions sont alignées, tandis que du point de vue externe, l'entreprise effectue du benchmark. En s'alignant à la logique de Tchina/Cevital, NCA Rouiba préconise une rémunération caractérisée par une équité sur tout le périmètre de gestion.

Pour les petites entreprises, la grille des salaires est équilibrée au niveau interne et ce dans chaque catégorie de métier. Le gérant de la Tamso Jus précise cette grille s'est établie en prenant en considération la capacité de l'entreprise. Le responsable de Mojikho rajoute que la grille de rémunération de son entreprise s'établit par ordre de mérite. Relativement au niveau externe la grille des salaires n'est pas équilibrée dans le sens où, elle ne prend pas en considération celle des concurrents.

Les pratiques de fidélisation par accessoires sont également assurées par les entreprises enquêtées, toutefois, leur nature diffère. Chez Tchina/Cevital, il existe des primes de rendement mensuelles et des participations aux résultats de l'exercice et à l'atteinte des

Chapitre 2 : Analyse des pratiques de GRH dans l'orientation concurrentielle des entreprises considérées

objectifs. De son côté, l'entreprise Le Mistral assure des primes lors des occasions et fêtes, par contre Mojikho met des moyens de transport à la disposition de ses employés.

V. Orientation compétitive de la GRH (GRH et AC)

Considérée comme l'une des plus importantes ressources nécessaires à la survie d'une entreprise dans un environnement évolutif et concurrentiel, la ressource humaine est un facteur stratégique permettant à cette dernière de détenir un avantage concurrentiel pour devancer ses rivales. Pour caractériser l'importance accordée à cette ressource dans une logique de création d'un avantage concurrentiel, nous avons consacré une partie du guide d'entretien, composée de variables et indicateurs, pour vérifier le niveau de son intégration dans l'objectif concurrentiel des entreprises enquêtées.

1. Ressources humaine et orientation compétitive de l'entreprise : Quel niveau de détermination ?

L'analyse du niveau de détermination des ressources humaines dans l'orientation compétitive des entreprises de notre échantillon revient nécessairement à vérifier l'intérêt que leurs portent ces entreprises par rapport aux éléments les composants tels que : l'image de marque, la culture organisationnelle, les TIC et les biens immobiliers.

1.1. Ressources humaines comme facteur compétitif : Entre importance accordée et logique de considération

Les entretiens réalisés avec les responsables et DRH interviewés ont fait valoir que les ressources humaines constituent le second déterminant de la création d'avantage concurrentiel, à l'exception de l'entreprise Le Mistral considérant que la culture organisationnelle en est le second. Cependant, Ils estiment tous que le premier facteur déterminant demeure celui de l'image de marque. Ceci s'explique par le fait que l'image de marque dans une entreprise d'industrie alimentaire reflète la qualité du produit. Nous avons constaté que la ressource humaine est le facteur le plus considéré par rapport à la culture organisationnelle, les biens immobiliers et les TICs respectivement classés par les interviewés.

Nous avons analysé la trajectoire de la ressource humaine dans les entreprises enquêtées dans leur objectif concurrentiel à travers un indicateur permettant de savoir si celle-ci est considérée comme un simple coût à maîtriser ou bien au contraire une ressource qu'il convient de valoriser. En effet, les résultats aux auxquels nous nous sommes parvenus attestent que les ressources humaines connaissent une trajectoire positive au sein des

Chapitre 2 : Analyse des pratiques de GRH dans l'orientation concurrentielle des entreprises considérées

entreprises Tchina/Cevital et Mojikho qui réalisent qu'elles peuvent leur être un véritable facteur de création d'avantage concurrentiel et qu'il convient de valoriser.

Sur ce sujet le DRH de Cevital a souligné que ces dernières sont « *des ressources sur lesquelles on peut sérieusement compter et surtout à valoriser en permanence* », auquel s'est aligné le DRH de Tchina/Cevital en ajoutant qu'elles sont « *des ressources à valoriser par la formation et le développement à travers l'investissement sur les ressources humaines* ».

Cette valorisation s'explique dans l'unité Tchina/Cevital par le fait que lors du rachat de cette dernière, ses responsables ont misé sur leur ressource humaine afin de pénétrer un marché concurrentiel et en conquérir de nouvelles parts, dès lors pour réussir une stratégie de différenciation basée sur la qualité du produit, un développement et une fidélisation de cette ressource se sont avérés inéluctables. Pour l'entreprise Mojikho, la recherche d'un avantage concurrentiel par l'innovation l'a entraîné à valoriser ses employés, afin de répondre à une demande journalière régulière sur un produit dont la DLC n'excède pas les deux jours. Dans un souci de fidéliser ses clients et conserver sa position de leader sur le marché, cette entreprise ayant le statut d'une start-up artisanal a mis en avant un concept nouveau qui dépend du génie de sa ressource humaine. A cet effet, cette dernière est considérée comme un capital à valoriser, dans ce sens des primes sont versées aux employées en plus d'un salaire de base.

Chez NCA Rouiba, la ressource humaine est loin d'être appréciée comme un coût à maîtriser, il s'agit par contre d'une ressource à laquelle sont assignées des trajectoires dynamiques de construction et de valorisation. Dans ce sens, cette ressource fait objet d'un dispositif organisationnel visant à améliorer les compétences de l'entreprise et les relations sociales d'un côté, et de l'autre à fidéliser les employés tout en leur offrant des services subsidiaires ayant pour objectif d'améliorer le bien-être des employés. Il s'agit par exemple, d'offrir des services sanitaires gratuits aux salariés.

D'autres initiatives de valorisation sont également amorcées à l'instar des dispositifs destinés à la formation et l'amélioration des acquis de la ressource humaine.

La trajectoire de la ressource humaine dans les petites entreprises connaît un autre type, dans le sens où elle est considérée comme un coût à maîtriser, ceci s'explique par le fait qu'elles font face à un marché irrégulier ; une situation qui donne lieu à deux phases; une phase d'activité et une autre de cessation une fois qu'il n'y a pas de demande, ce phénomène se traduit par l'apparition de postes instables à l'exception des postes clés (préparation et remplissage). Pour certaines tâches l'entreprise recrute des employés juste dans la période

Chapitre 2 : Analyse des pratiques de GRH dans l'orientation concurrentielle des entreprises considérées

d'activité et sont, par la suite, mis à l'arrêt à la fin de l'activité. L'objectif consiste à minimiser leur coût de rémunération.

Les dirigeants de ces dernières ignorent que concourir à créer un avantage concurrentiel par les coûts nécessite une valorisation des ressources humaines à travers certaines pratiques de développement et de fidélisation afin de contourner les coûts engendrés à l'occasion des départs imprévus et les coûts liés à l'apprentissage des nouvelles recrues, et par conséquent, pour ces entreprises la ressource humaine est considérée comme un simple coût à maîtriser.

1.2. Innovation et créativité : Quel intérêt accordé ?

Pour approfondir notre analyse sur le niveau de détermination des ressources humaines dans l'orientation compétitive dans ces entreprises, nous avons mobilisé une variable afin de d'examiner l'intérêt accordé par ces dernières à l'innovation et la créativité de leurs employés.

Les résultats obtenus auprès de l'unité de production Tchina/Cevital attestent, selon son DRH, que la créativité et l'innovation de la ressource humaine sont encouragées par des formations pointues dans chaque fonction de l'entreprise. Pour renforcer l'esprit créatif des employés un dispositif de recherche et développement est mis en place, dans ce sens, le DRH de Cevital a ajouté que des récompenses sont prévues afin de booster les employés porteurs d'idées innovantes en plus de la reconnaissance des dirigeants à l'occasion.

L'encouragement de la créativité s'explique par le fait que l'entreprise avait pour objectif de diversifier sa gamme et de renforcer sa capacité concurrentielle. A ce titre, un effort est consenti pour améliorer la qualité du produit ; dans ce sillage, l'entreprise investit dans la capitalisation de l'esprit d'innovation des employés et œuvre dans une démarche intégrée en leur accordant l'opportunité de contribuer à la créativité au sein de l'entreprise.

En s'inscrivant dans une même logique que celle de Tchina/Cevital, le gérant de l'entreprise Mojikho a affirmé également l'encouragement de l'esprit de créativité et d'innovation de ses employés en avançant qu' « *ils ont le libre arbitre du déroulement de leur journée* ». La nature de l'avantage concurrentiel recherchée par celle-ci justifie l'intérêt accordée à la créativité et l'innovation. En effet, vu que ses employés sont en contact permanent avec les clients (salle de sport, piscine, restaurant), ils arrivent à recenser régulièrement leurs attentes pour les développer par la suite en idées innovantes, la proximité des employés aux clients encourage la prise en compte de leurs avis dans la créativité et l'innovation.

Chapitre 2 : Analyse des pratiques de GRH dans l'orientation concurrentielle des entreprises considérées

La prise en compte de la créativité et de l'innovation des employés au sein de cette entreprise s'explique également par le fait que sa position de leader sur son marché lui évite la nécessité de recourir à une veille concurrentielle afin d'apporter aux clients des produits innovants vu que ses concurrents sont en position de suiveur, et que sa source d'innovation demeure sa ressource humaine.

Au sein de NCA Rouiba, la ressource humaine constitue un axe sur lequel s'articule toutes les initiatives de création d'avantage concurrentiel, à ce titre la ressource humaine intervient comme une ressource transversale qui assure la coordination entre l'ensemble des ressources qui seront activées dans le cadre de l'exercice de production du jus ; ainsi le capital humain, de part son acquis cognitif contribue à la concrétisation du processus d'innovation à tous ses niveaux (organisationnel, produit et procédé), ces derniers garantissent à l'entreprise une dynamique de diversification et de différenciation qui sera à l'origine d'un avantage concurrentiel.

L'analyse des résultats de l'enquête concernant cette variable au sein des deux entreprises Le Mistral et Tomso Jus révèlent que celles-ci prêtent peu d'attention aux idées créatives et innovantes des employés pour le volet engageant le devenir de l'entreprise. Le responsable de l'entreprise Tomso Jus a indiqué qu'il n'accepte nullement que ses employés apportent de nouvelles manières de faire dans la recette du produit. Cependant, il donne le feu vert à ses derniers de s'organiser à leur guise. Ce dernier a ajouté que ses clients ont mal répondu à une diminution du taux de sucre que contient le produit auparavant.

L'inertie que montrent les responsables de ces entreprises face à la créativité et l'innovation de leurs employés est due à la nature du marché auquel ils répondent, composé d'une clientèle régulière poussant l'entreprise à adapter les caractéristiques de ses produits à leurs préférences. En effet, afin de fidéliser cette dernière, ces entreprises sont contraintes de se contenter uniquement des propositions qu'elles prodiguent.

2. Le rôle de la ressource humaine dans les préoccupations stratégiques de l'entreprise

Après avoir scruté le niveau de détermination des ressources humaines dans l'orientation compétitive, nous avons procédé à l'analyse du rôle que jouent ces dernières dans l'atteinte des objectifs des entreprises enquêtées.

2.1. Ressources humaines et atteinte des objectifs de l'entreprise : Quel rôle assigné ?

La ressource humaine joue un rôle dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise NCA Rouiba au point qu'elle est inscrite dans un dispositif de rémunération en la mettant en

Chapitre 2 : Analyse des pratiques de GRH dans l'orientation concurrentielle des entreprises considérées

relation avec l'atteinte des objectifs fixés ; ceci a donné lieu à des innovations organisationnelles privilégiant la promotion interne d'un palier à un autre. A travers cette optique les objectifs individuels sont convergés vers un objectif commun, à savoir celui de l'entreprise. En effet, l'impact de cette stratégie est triple ; dans un premier temps, il s'agit d'atteindre les objectifs économiques de l'entreprise, en second lieu, d'en faire un facteur de motivation pour les employés, et en dernier lieu d'amorcer une dynamique de cohésion sociale et/ou d'un capital social au service de la rentabilité économique de l'entreprise.

Les résultats obtenus auprès des entreprises Tchina/Cevital et Mojikho montrent que leurs employés jouent un rôle primordial dans l'atteinte de leurs objectifs, en outre, le DRH de l'unité Tchina/tchina a attesté que ces derniers ont pour rôle de « *déployer la stratégie du top management sur l'opérationnel* ».

Pour leur part, les gérants de l'entreprise Le Mistral et la Tomso Jus ont révélé que le rôle de leurs employés dans l'atteinte des objectifs de leurs entreprises n'est pas moindre, consistant en l'exécution des tâches qui leur sont assignées afin d'assurer le processus de production du produit et l'acheminer jusqu'aux clients intermédiaires.

2.2. Caractère concurrentiel des ressources humaines : Quelle capacité de réaction à l'entreprise et d'exploitation efficace des ressources internes ?

Afin d'approfondir notre analyse de ce rôle, nous avons fait recours à deux variables relatives à la capacité de ces ressources humaines de saisir les opportunités et d'éliminer les menaces qu'exposent l'environnement, mais aussi à la manière dont elles exploitent les ressources de leurs entreprises. Ainsi, le DRH de Tchina/Cevital a affirmé la capacité de leurs employés à faire face aux aléas de l'environnement dans lequel active leur entreprise, en revoyant cette capacité à l'intérêt accordé à ses derniers dès le processus de leur recrutement au profit de l'entreprise.

Pour ce qui est de NCA Rouiba, sa ressource humaine reçoit des formations lui permettant de s'adapter à la mouvance de l'environnement de l'entreprise et des exigences qu'il impose ; dans ce sens, la gestion des ressources humaines de NCA Rouiba est conçue de sorte à prendre en considération l'évolution de son environnement d'exercice.

Concernant l'intérêt accordé par les employés aux autres ressources de l'entreprise et la manière dont ils les exploitent, les résultats de notre enquête ont fait valoir que les l'entreprise Mojikho et Tamso Jus présentent une certaine défaillance en la matière, illustrée par le gérant de cette dernière par : « *Un gaspillage des matières premières, une négligence, un manque*

Chapitre 2 : Analyse des pratiques de GRH dans l'orientation concurrentielle des entreprises considérées

d'entretien des équipements de production, etc. ». Par ailleurs, le gérant de l'entreprise Le Mistral et le DRH de Tchina/Cevital ont souligné que leurs employés veillent sur une utilisation rationnelle des autres ressources de l'entreprise.

L'exploitation rationnelle des ressources consiste en un point focal de l'ensemble des métiers de l'entreprise NCA Rouiba ; ainsi la ressource humaine veille sur l'usage efficace et efficient des ressources à commencer par le principal ingrédient à savoir l'eau. Dans ce sens, la ressource humaine intervient à travers un dispositif technologique approprié, une démarche qui la met au service de la création d'avantage concurrentiel à travers son dévouement à capitaliser l'usage des moyens et ressources activés dans le cadre de leur exercice.

3. Ressource humaine et environnement : Quelle veille ?

L'analyse du rôle de la ressource humaine dans la construction d'avantage concurrentiel dans les entreprises enquêtées nous a mené à mettre en avant d'autres variables relatives à la perception et au positionnement de la ressource humaine au niveau interne et par rapport à celle des concurrents, il s'agit également d'examiner le rôle des mécanismes de veille stratégique externe sur la ressource humaine.

Le DRH de Cevital relate le positionnement de la ressource humaine à sa qualité, caractérisée par la présence de 1200 universitaires, ces derniers sont soumis à des programmes de formation tout au long de leur carrière. A cet effet, le DRH de Tchina/Cevital précise que « *Cevital est une seconde école après les études* », ceci illustre de l'apprentissage sur le tas qui s'effectue au sein de l'entreprise et qui renforce les compétences de la ressource humaine, ces efforts consentis constituent des facteurs clés de succès de l'entreprise. En effet, les dirigeants de Cevital ont misé sur le volet formation et apprentissage pour arracher de nouvelles parts de marché dans un secteur différent de leur métier de base, ces efforts sont matérialisés par l'élargissement de sa gamme de produits ; l'excellence de ce capital humain est soumise à une veille stratégique et ce dans l'ensemble des domaines liées aux activités de l'entreprise, cette veille est renforcée par des efforts en Benchmark.

La ressource humaine de l'entreprise Tamso Jus est mieux positionnée par rapport à celle des concurrents, notamment par rapport à une autre entreprise de jus située dans la même zone d'activité, en effet, lors du lancement de l'activité, cette société avait recruté une ressource humaine qualifiée et ayant acquis un niveau d'apprentissage dans une entreprise de jus de renommée. De son côté, le dirigeant de l'entreprise « Le mistral » ne positionne pas sa ressource humaine par rapport à celle des concurrents, pour ces deux entreprises, la veille

Chapitre 2 : Analyse des pratiques de GRH dans l'orientation concurrentielle des entreprises considérées

stratégique sur la ressource est assurée par le comptable, il s'agit en d'autres termes d'une veille juridique ayant pour objectif d'assurer la gestion de la carrière des employés.

L'entreprise Mojikho aligne sa ressource humaine au même niveau que ses concurrents, ceci s'explique par le fait que l'ingrédient innovant de l'entreprise se situe dans le procédé de production qu'elle propose et peu dans son capital humain. À cet effet son dirigeant précise qu'il ne fait pas recours à une veille stratégique pour évaluer sa ressource humaine. En effet, le facteur clés de construction d'avantage concurrentiel de cette entreprise se situe dans la qualité du jus qu'elle produit et du procédé de fabrication mobilisé.

Chapitre 2 : Analyse des pratiques de GRH dans l'orientation concurrentielle des entreprises considérées

Les résultats auxquels nous avons aboutis suite à notre recherche menée auprès des responsables RH et dirigeants des petites entreprises enquêtées ont fait valoir que les mécanismes et dispositifs de gestion de la ressource humaine sont menés différemment d'une entreprise à une autre, ceci s'explique en priorité par la consistance du marché détenu par l'entreprise en question, en d'autres termes, ceci correspond à la situation financière d'un côté et de la notoriété de l'entreprise de l'autre.

Nous pouvons distinguer les entreprises ayant une notoriété de part leurs produits et la dimension de leur marché à savoir l'entreprise NCA Rouiba et Tchina/Cevital. En effet, celles-ci accordent une place prépondérante à la ressource humaine et développent une perception distinguée quant à leurs employés, ceci se traduit en pratique du point de vue stratégique par l'existence d'une stratégie de valorisation de la ressource humaine et de capitalisation de son usage, du point de vue organisationnel par l'instauration d'une cellule ou d'une fonction spécialisée dans la GRH. Le rôle assigné à la ressource humaine peut être apprécié à partir de la présence d'un ensemble de famille de métiers professionnels des métiers dans ces entreprises.

De leur part les petites entreprises de jus enquêtées, à savoir Tamso Jus et Le Mistral, accordent une perception toute différence à la ressource humaine que celle qu'on retrouve chez les autres entreprises de notre échantillon. En effet, nous avons remarqué l'absence d'une stratégie ressource humaine proprement dite dans ses différentes facettes, toutefois, nous avons déduit à partir de notre enquête auprès des dirigeants l'existence d'une conscience quant au rôle de la ressource humaine dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise sans pour autant qu'elle soit insérée dans une stratégie orientée vers la création d'avantage concurrentiel. Selon eux, ceci est dû à l'inexistence d'un marché stable et régulier, permettant à l'entreprise de valorisation la ressource humaine pour atteindre un objectif particulier.

Les dirigeants des petites entreprises affirment que la concordance entre la création de l'avantage concurrentiel à partir de la ressource humaine est tributaire de la situation financière de l'entreprise. Pour eux, il serait impossible d'engager des modalités de valorisations de la ressource humaine pour créer un avantage concurrentiel avec une activité irrégulière, qui dépend exclusivement des commandes. Dans ces entreprises, la ressource humaine subit une gestion à partir des pratiques requises sans pour autant qu'il lui est attribué une finalité compétitive.

Dans l'entreprise Mojikho, quoiqu'elle est de petite dimension, la ressource humaine fait l'objet d'une valorisation particulière et inscrite dans une logique de création d'avantage

Chapitre 2 : Analyse des pratiques de GRH dans l'orientation concurrentielle des entreprises considérées

concurrentiel, ceci s'explique par le fait qu'à l'origine, cette entreprise est créée sur un marché de niche en choisissant un segment nouveau, non exploité par d'autres, avec l'objectif initial consistant à concurrencer les produits industrialisés, à partir d'un produit artisanal. A cet effet, la démarche de cette entreprise s'inscrit dans une finalité concurrentielle, par conséquent, il est assigné à la ressource humaine un rôle compétitif, tout en mobilisant un ensemble de pratiques ayant pour but la stimulation de l'esprit créatif, la responsabilisation et l'engagement du personnel pour atteindre ses objectifs de l'entreprise.

La recherche empirique que nous avons menée auprès des responsables de la ressource humaine et les dirigeants des petites entreprises enquêtées, à partir du guide d'entretien nous a éclairé sur le rôle assigné à la ressource humaine dans la création d'avantage concurrentiel, comme elle nous a permis de distinguer les dispersions qui existent entre les entreprises de renommée et celles qui sont de petites tailles, tout en dégagant ainsi les déterminants de mobilisation de la ressource humaine dans la création d'avantage concurrentiel. Pour renforcer ces résultats obtenus ainsi que de confirmer ou d'infirmier nos hypothèses et répondre à notre problématique, nous avons jugé probant de réaliser une enquête à base de questionnaire auprès des employés. Les résultats de cette enquête sont présentés et discutés dans chapitre 03 suivant, intitulé : « Contribution de la RH à la création d'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH au sein des entreprises considérées ».

Chapitre 03

Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

L'analyse du rôle des pratiques de GRH dans l'orientation concurrentielle des entreprises enquêtées nous a permis de distinguer les démarches réservées par ces dernières, ainsi que les enjeux et déterminants correspondants. La situation financière de l'entreprise et la régularité de ses activités sont des conditions ou encore des pré-requis à la mobilisation de la ressource humaine dans l'objectif de création d'avantage concurrentiel. En d'autres termes, le rôle de la ressource humaine dans le développement de l'entreprise est indéniable. Toutefois, sa valorisation, dans une logique de compétitivité, demeure une démarche tributaire de la densité de son marché et de la fréquence de son activité. Cependant, cet exercice ne peut s'effectuer qu'à partir d'un ensemble de pratiques de GRH permettant à l'entreprise une double différenciation ; il s'agit de spécifier son capital humain et de se distinguer des entreprises concurrentes.

Allant du principe selon lequel la GRH engage à la fois les décideurs de l'entreprise et les responsables des cellules RH à travers leurs engagements à assoir des stratégies et des actions visant à gérer la ressource humaine de leur entreprise, mais également le capital humain responsable de l'atteindre des objectifs fixés. La caractérisation du rôle de la GRH de l'entreprise dans la création d'avantage concurrentiel passe en second lieu par l'examen du niveau de contribution du facteur humain à l'impulsion d'une dynamique concurrentielle au sein de l'entreprise. A ce titre, nous avons opté pour la réalisation d'une recherche empirique auprès des employés dans les cinq entreprises de notre échantillon.

L'objectif de notre recherche auprès de la ressource humaine consiste, dans un premier temps, à spécifier les caractéristiques de la ressource humaine dans chaque entreprise et à relativiser la notion de création d'avantage concurrentiel aux différentes pratiques de GRH mises en œuvre. Il s'agit d'examiner les pratiques de GRH à partir de la perception de la ressource humaine afin de déduire son niveau de contribution et de mobilisation à la création d'avantage concurrentiel.

Pour percevoir la notion de création d'avantage concurrentiel à partir du facteur humain, nous avons mobilisé un ensemble d'indicateurs et de variables nous permettant de déduire les modalités de valorisation à partir des pratiques de GRH et d'en déduire le niveau d'engagement dans l'impulsion d'avantage concurrentiel. Pour cela, nous analyserons ces modalités à partir de l'étude de l'adéquation des compétences à la nature du poste occupé.

Nous avons entre autres mis en avant la notion de construction de la ressource humaine à partir du dispositif de formation en vigueur dans les entreprises enquêtées.

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

L'analyse du rôle de la ressource humaine dans la création d'avantage concurrentiel est assujettie à l'étude du système de rémunération et du plan de carrière arrêté. Il s'agit d'un facteur de motivation ayant des retombées en termes d'engagement et de mobilisation de la ressource humaine dans la création d'avantage concurrentiel. Pour ce faire, nous avons mis en avant des indicateurs permettant d'examiner la politique de rémunération à la lumière de la création d'avantage concurrentiel par la ressource humaine, nous avons, ensuite, complété notre recherche par des indicateurs ayant trait aux modalités de communication au niveau interne et à la fluidité dans la circulation de l'information mais aussi aux indicateurs de motivation des employés dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise et dans leur prédisposition à proposer de nouvelles méthodes de travail, et enfin, nous avons enrichi notre recherche par l'analyse du climat social à partir d'un ensemble de variables qualitatives ayant trait à l'environnement et conditions de travail au sein de l'entreprise.

La première section du présent chapitre sera consacrée à la présentation de la population étudiée, la seconde sera quant à elle orientée vers la présentation des résultats liées aux différentes modalités de valorisation des compétences au sein des entreprises enquêtées. Il s'agit de relativiser le capital humain à l'objectif de compétitivité, ce qui revient à caractériser les dispositifs de formation et sa capacité à adapter les connaissances de la ressource humaine aux nouvelles exigences du marché d'un côté et de répondre aux besoins de formation de l'autre. A partir de là, nous présenterons nos résultats quant au rôle de la valorisation de la ressource humaine par la formation dans la création d'avantage concurrentiel. Pour renforcer cette analyse nous discuterons dans la troisième et la quatrième section les résultats liés aux autres pratiques de GRH ayant trait à la rémunération, aux plans de carrière et au climat social tout en déduisant l'impact sur l'orientation du facteur humain dans la création d'avantage concurrentiel.

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

I. Présentation de la population étudiée

Afin de présenter notre population étudiée nous nous baserons sur trois variables à savoir :

- l'âge ;
- la nature du poste occupé au sein de l'entreprise ;
- le poste occupé, auparavant, au sein de l'entreprise.

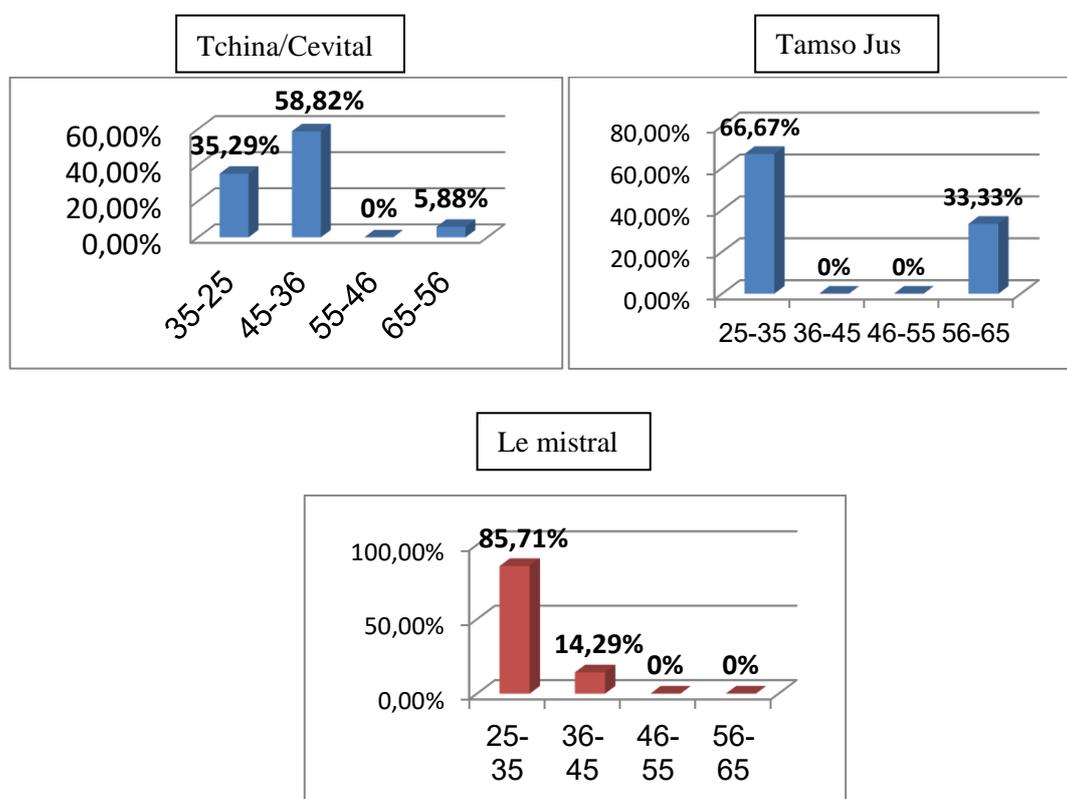
1. L'âge des employés enquêtés

Pour caractériser la moyenne d'âge des employés dans les entreprises enquêtées nous avons établi quatre tranches d'âge variant de 20 à 65 ans.

Nous avons constaté que l'âge de la plupart des employés varie entre 25 et 35 ans, et ce pour toutes les entreprises (85,71% pour l'entreprise Le Mistral, 66,67% pour l'entreprise Tamsou Jus et Mojikho, 40% pour NCA Rouiba) à l'exception de Tchina/ Cevital dans laquelle 58,82 % à raison de 10 employés appartiennent à la tranche 36-45.

Les figures ci-dessous illustrent la répartition des employés dans les entreprises enquêtées selon les tranches d'âge.

Figure n°2 : Répartition des employés dans les entreprises enquêtées selon la tranche d'âge

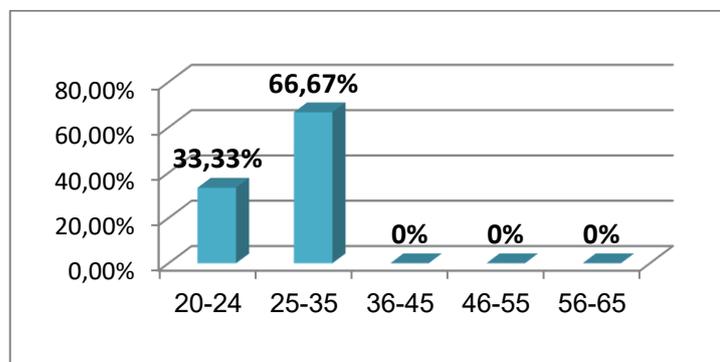


Source : Résultats de notre enquête

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

Cependant, nous avons enregistré un employé sur trois dont l'âge est compris dans l'intervalle [20-24] dans l'entreprise Mojikho comme l'illustre la figure ci-dessous.

Figure n° 3: Répartition des employés dans l'entreprise Mojikho selon la tranche d'âge

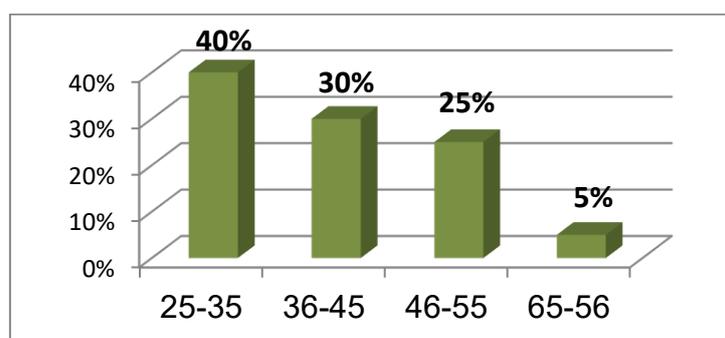


Source : Résultats de notre enquête

En effet, nous pouvons avancer que les entreprises enquêtées de la sous-filière jus emploient une main d'œuvre jeune.

Nous avons, également, constaté une répartition relativement équilibrée au sein des autres tranches d'âge dans l'entreprise NCA Rouiba (comme le montre la figure n°4 ci-dessous) ce qui peut être expliqué par l'ancienneté de l'entreprise dans son domaine d'activité. Ceci peut nous renseigner, également, sur la stabilité du savoir-faire dans l'entreprise.

Figure n°4: Répartition des employés dans l'entreprise NCA Rouiba selon la tranche d'âge



Source : Résultats de notre enquête

2. Nature du poste occupé

A travers notre enquête nous n'avons pas spécifié la nature du poste occupé par nos enquêtés, toutefois, nous avons veillé à ce que les préparateurs dans chaque entreprises soient touchés par notre étude. A cet effet, la nature du poste occupé par nos enquêtés est diversifiée, dans le sens où nous avons à travers notre questionnaire balayé l'ensemble des métiers de la filière boisson à savoir, les métiers de pilotage, les métiers cœur de métier et les métiers supports aux activités.

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

S'agissant des métiers de pilotage, nous avons des enquêtés auprès des contrôleurs de gestion et des responsables marketing.

Nous avons, également, des interviewés qui figurent dans les familles professionnelle qui composent la catégorie des métiers cœur de métier. Dans cette dernière nous avons interrogé des éléments de la supply chain à l'instar des responsables d'approvisionnement et approvisionneurs. Dans la deuxième famille de profession à savoir celle de la production, nous avons enquêté des préparateurs de production de jus, un concepteur de méthode de production. Notre échantillon est également doté de professionnel chargé du contrôle de qualité, dans cette famille nous avons enquêté des responsables en management de qualité, en environnement et un responsable HSE et des contrôleurs de qualité ainsi qu'un responsable de la cellule de sécurité.

Dans la catégorie des métiers cœur de métier, nous avons également interrogé des employés qui s'occupent de la maintenance, à l'exemple des techniciens et maintenanciers, et des éléments de la supply chain externe notamment les chauffeurs, manutentionnaires et conducteurs d'engin.

Nous avons à travers notre enquête touché des employés faisant partie des familles professionnelles appartenant à la troisième catégorie de métier à savoir les métiers supports aux activités, il s'agit des employés chargés de la gestion des ressources humaines et du management de la ressource humaine, des comptables et financiers et enfin des éléments du système d'information à l'instar d'un superviseur du système d'information.

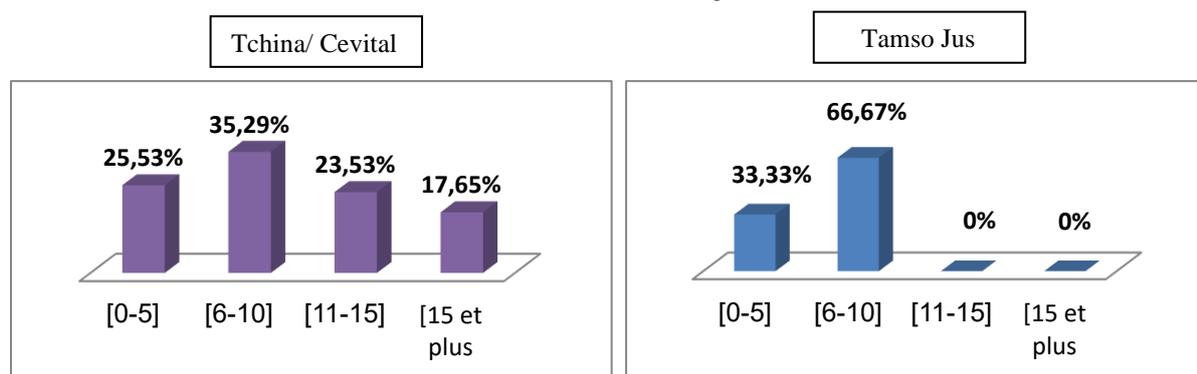
3. Expérience de l'employé au sein de l'entreprise

Afin d'analyser le degré d'expérimentation des employés au sein des entreprises enquêtées, nous avons éclaté le nombre d'année d'expérience allant de 0 à 15 ans et plus en quatre catégories telles quelles sont représentées dans les figures ci-dessous.

Les résultats obtenus démontrent que la catégorie dominante dans les deux entreprises Tchina/ Cevital et Tamso Jus est celle allant de 6 à 10 ans avec des taux respectifs de 35.29% et 66.67%, illustrée dans les deux figures ci-dessous.

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

Figure n°5 : Nombre d'années d'expérience des employés dans les entreprises Tchina/ Cevital et Tamso jus

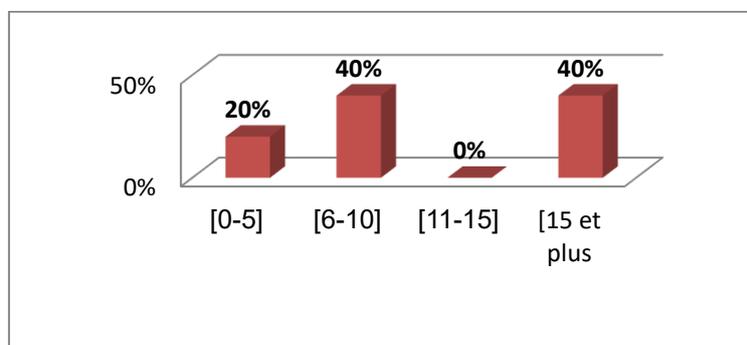


Source : Résultat de notre enquête

Pour l'entreprise NCA Rouiba, nous avons enregistré, comme le montre la figure n°6 ci-après, une répartition homogène pour les deux catégories allant de 6 à 10 ans et 15 ans et plus avec un taux de 40%, pour 8 employés enquêtés sur 20.

Cependant, les 03 employés enquêtés de l'entreprise Mojikho disposent d'une expérience de moins de 5 ans vu que cette dernière a été lancée en 2014, ce qui nous amène à dire que le turn over des postes qu'ils occupent au sein de cette entreprise demeure nul.

Figure n°6 : Nombre d'années d'expérience des employés de l'entreprise NCA Rouiba



Source : résultat de notre enquête

A travers notre enquête, nous avons également remarqué que seulement 29,41% des employés enquêtés au sein de l'entreprise Tchina/ Cevital, soit 5 employés sur 17, jouissent d'une expérience de plus de 13 ans, donc ayant travaillé même avant son rachat par le groupe Cevital, ce qui nous permet de conclure que depuis le rachat de Tchina/ Cevital, Cevital a procédé à un investissement important en termes de ressources humaines qui s'est traduit par un recrutement massif.

Nous avons constaté que dans les petites entreprises, le nombre d'années d'expérience ne dépasse pas en moyenne 7ans, ceci s'explique par l'alternance de l'activité de ces

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

entreprises ; les employés quittent l'entreprise pour une autre dès qu'une opportunité se présente. Ce qui s'explique par l'âge de ces entreprises ; en effet toutes ces dernières n'ont pas plus de dix ans.

Nous avons mobilisé dans la partie signalétique de notre questionnaire une autre variable qui tient à l'expérience préalable des employés au sein d'une autre entreprise. L'objectif consiste à analyser le niveau d'apprentissage de la ressource humaine de chaque entreprise enquêtée.

A partir des résultats de notre recherche, nous pouvons distinguer des employés ayant débuté leur carrière dans d'autres entreprises avant d'être recrutés par leur entreprise actuelle et ce, notamment au sein des grandes entreprises.

Dans ce sens, chez Tchina/ Cevital et NCA Rouiba nous avons remarqué que, respectivement, 58,82% et 70% des employés enquêtés jouissent d'une expérience avant leur arrivée dans ces deux entreprises allant d'une année jusqu'à 15 ans.

Cependant, dans les petites entreprises, nous avons distingué des employés ne jouissant d'aucune expérience préalable à l'instar des employés qui s'occupent de l'emballage et du sleeve, et d'autres ayant exercé un métier dans un autre organisme pour une période ne dépassant pas 6 mois à l'exception des métiers clés à l'instar de la préparation notamment lors du lancement de ces entreprises à l'exemple de Tamso Jus dont le personnel de lancement était celui de l'entreprise Fruit d'Or selon l'un de nos interviewés.

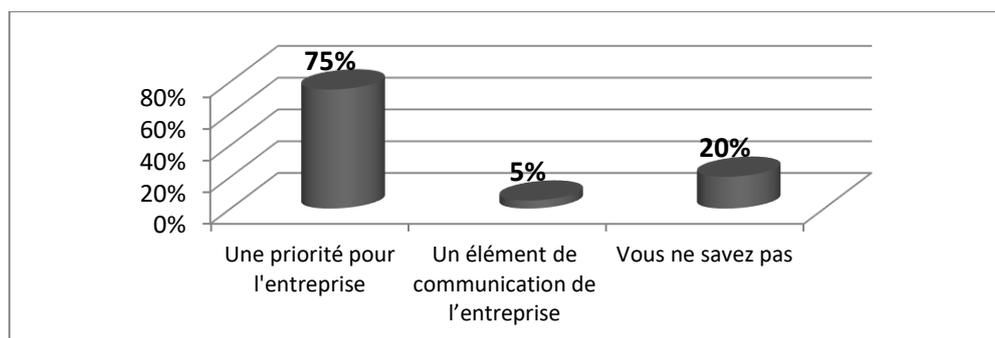
4. La ressource humaine : Quelle place au sein de l'entreprise

Dans la partie signalétique de notre questionnaire, nous avons tenté d'introduire des indicateurs permettant de relever l'avis des employés sur l'importance assignée à la ressource humaine et l'orientation de la GRH appropriée.

Chez NCA Rouïba, 75% des cadres enquêtés considèrent que la ressource humaine fait objet d'une priorité pour l'entreprise (figure n°7).

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

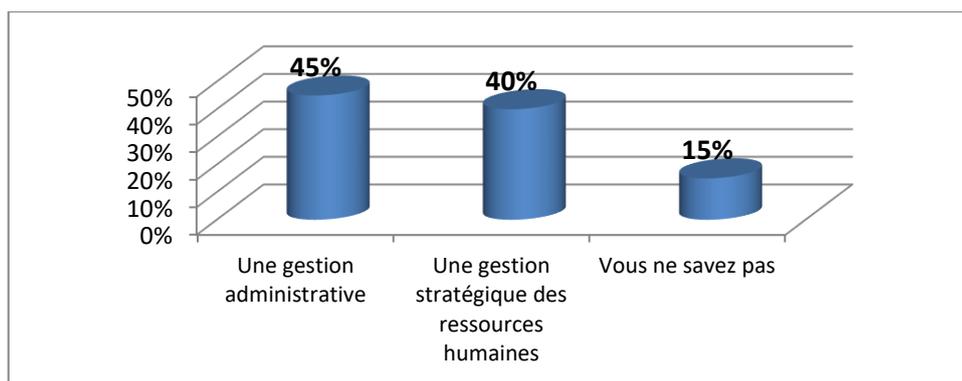
Figure n°7 : Importance accordée à la RH dans l'entreprise NCA Rouiba



Source : Résultats de notre enquête

Cependant l'avis des employés quant à la nature de la GRH en vigueur divergent. En effet, 45% des enquêtés, représentant 9 employés, indiquent que la GRH est de type administratif et 40% représentant 8 employés soulignent le caractère stratégique assigné à la ressource humaine au sein de NCA Rouïba (cf. figure n°8). Cette divergence s'explique par le fait que NCA Rouïba, suite à son ancienneté dans le domaine et la place prépondérante qu'elle occupe dans le marché du jus, elle est constituée de toutes les fonctions qu'une entreprise peut avoir. À cet effet, elle réserve une gestion administrative à des employés dont la nature du poste est assimilée à des métiers supports aux activités, par contre, les métiers se rapportant aux activités principales (de production, de commercialisation, du management et marketing) font objet d'un enjeu stratégique axé sur la valorisation et la promotion de la RH.

Figure n°8 : La GRH dans l'entreprise NCA Rouiba



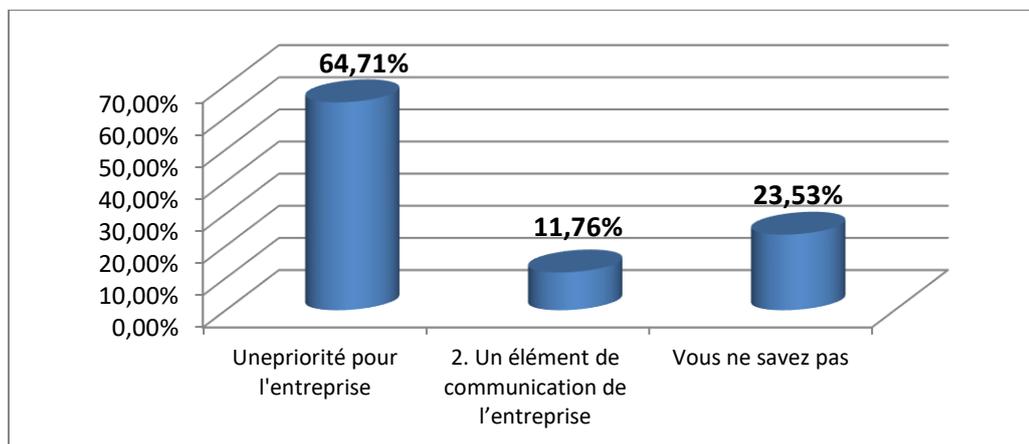
Source : résultats de notre enquête

Dans l'entreprise Tchina/Cevital, 64,71% des employés enquêtés estiment que la ressource humaine constitue une priorité pour l'entreprise, tandis que 11,76% (cf. figure n°9) précisent qu'il s'agit, juste, d'un élément de communication, ceci s'explique par le fait qu'on rachetant Tchina/ Cevital et pour gagner une place parmi les concurrents ayant une notoriété dans le domaine, Cevital a consenti d'importants efforts visant à valoriser la ressource

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

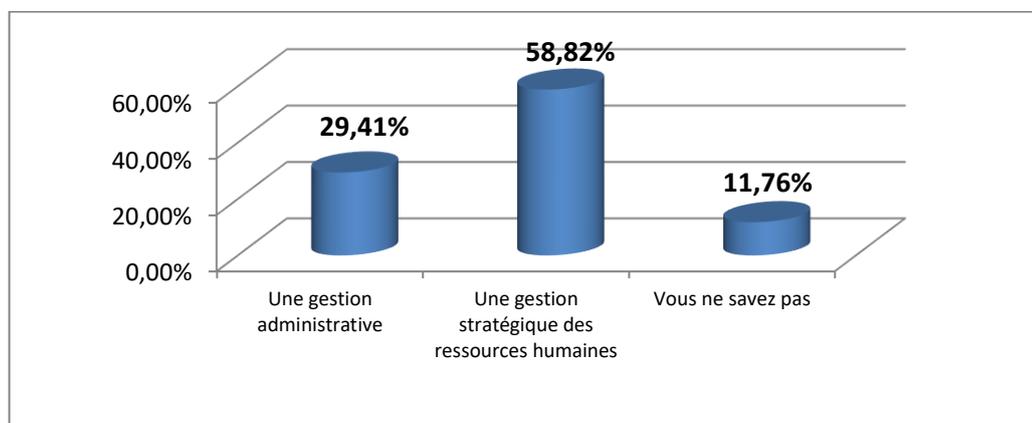
humaine en lui accordant une importance particulière. Dans ce sens, 58,82% à raison de 10 employés (cf. n°10) enquêtés présument que la ressource humaine de l'entreprise est soumise à une gestion stratégique, d'autre part 29,41% représentant cinq (05) employés enquêtés estiment qu'elle subit une gestion administrative.

Figure n°9 : Importance accordée à la RH dans de l'entreprise Tchina/Cevital



Source : Résultats de notre enquête

Figure n°10 : La GRH en vigueur au sein de l'entreprise Tchina/ Cevital



Source : Résultats de notre enquête

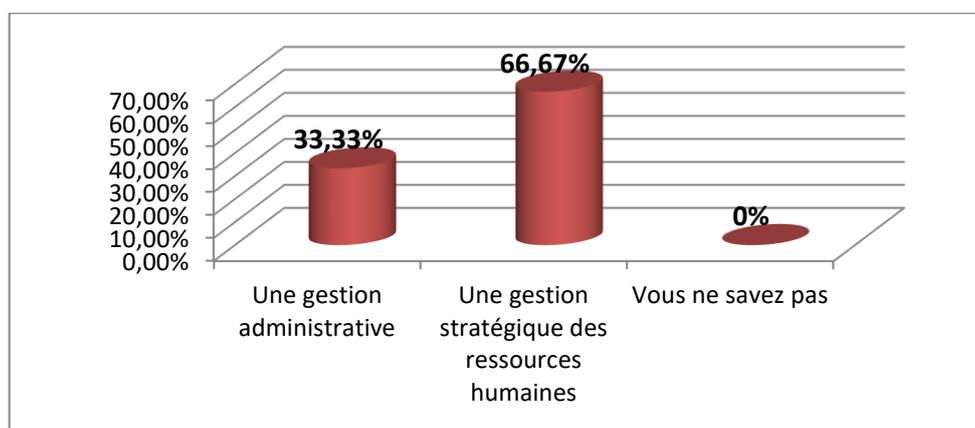
Concernant l'entreprise Mojikho, les employés enquêtés ont émis une appréciation positive sur l'importance accordée à la ressource humaine par leur entreprise accompagnée par une gestion stratégique de cette ressource. En effet, l'entreprise Mojikho est assimilé à une start-up innovante qui exerce une politique de ciblage ayant pour objectif l'acquisition de nouveaux marchés non satisfaits jusque-là par les autres entreprises, ceci encourage l'entreprise à assurer une certaine flexibilité dans la gestion des ressources humaines tout en responsabilisant ce facteur.

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

Les employés interrogés dans l'entreprise Tamso Jus soulignent à raison de 66,67% que l'entreprise accorde une importance grandissante pour la ressource humaine, ceci est consolidé par les résultats de notre entretien avec le responsable de l'entreprise. Cette importance se traduit par une gestion stratégique des ressources humaines.

En effet, la stratégie assignée consiste à adapter les pratiques de GRH à la situation globale de l'entreprise ; les recrutements de saisonniers et de personnels pour une durée déterminée peuvent être assimilés à des stratégies de ressource humaine adaptées. On retrouve également cette logique au sein de l'entreprise Le mistral. Dans ces deux entreprises, nous constatons que l'importance accordée à la ressource humaine s'exprime par des stratégies de fidélisation destinées aux ressources clés notamment les préparateurs et techniciens.

Figure n°11 : GRH dans l'entreprise Tamso Jus



Source : Résultats de notre enquête

II. Valorisation des compétences relatives à la nature du poste occupé

Afin d'examiner l'importance accordée par l'entreprise à la valorisation des compétences relatives à la nature du poste occupé, il convient de vérifier trois différents éléments à savoir :

- Les modalités de recrutement ;
- L'activation des compétences ;
- Les difficultés rencontrées dans l'exécution des tâches.

1. La modalité de recrutement

Dans le but d'analyser comment les compétences des employés sont mises en valeur au sein de l'entreprise en amont de leur activité, nous avons tenté de caractériser les modalités de recrutement des employés enquêtés. En effet, ces dernières constituent un élément déterminant dans la construction de stratégie concurrentielle à partir de la ressource humaine.

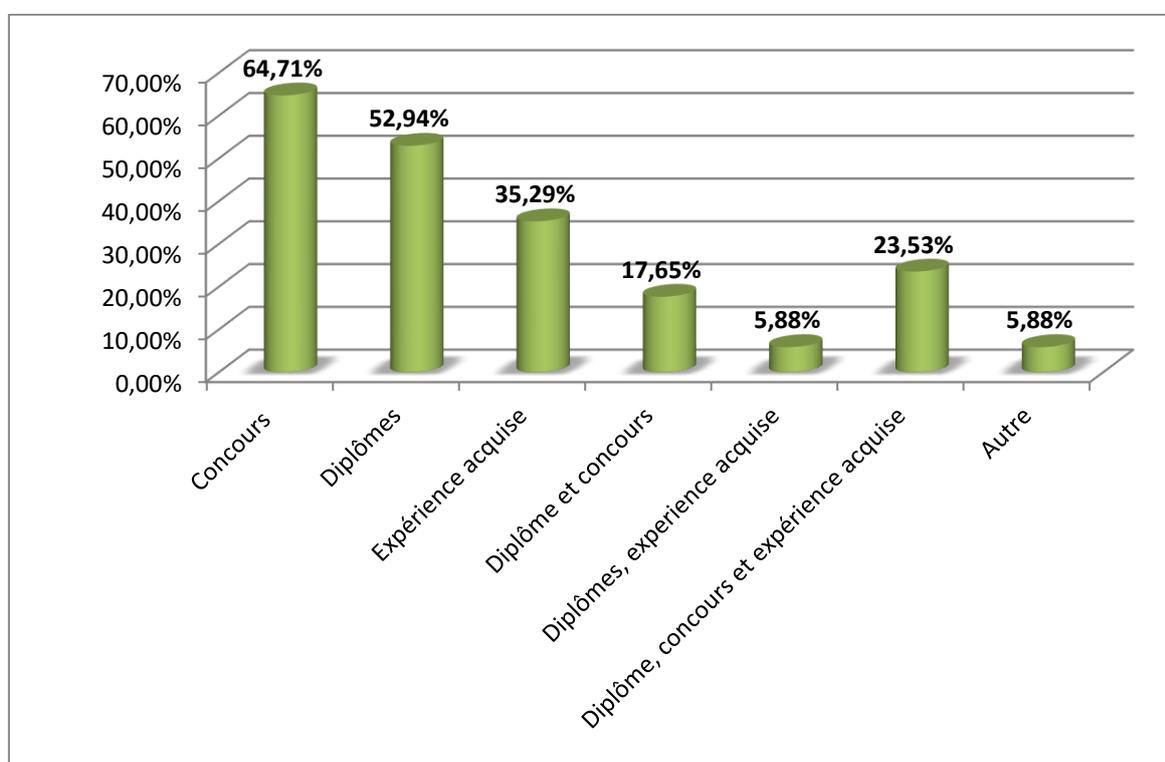
Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

Les modalités de recrutement diffèrent d'une entreprise à une autre. En effet, les critères de dispersion se rapportent à la conjoncture économique de l'entreprise, à son statut (public ou privé) mais également à sa taille. Toutefois, ces modalités sont évolutives à travers le temps en fonction de l'évolution de l'entreprise.

Dans l'entreprise Tchina/ Cevital, nous avons constaté que les employés enquêtés sont recrutés sur la base d'un concours, et ce à raison de 64,71%. En effet, ceci s'explique par le statut public de l'entreprise avant son rachat par Cevital, durant cette période le recrutement s'effectue par les procédures de la fonction publique en passant par un concours, la seconde modalité de recrutement au sein de cette entreprise est la nature du diplôme et ce à raison de 52,94% des employés enquêtés, le troisième critère de recrutement tient aux années d'expérience acquises au sein d'une autre entreprise et ce à raison de 35,29%.

Dans certains cas, les trois variables sont à la fois mise en avant pour procéder au recrutement et ceux à raison de 23,53% des réponses émises par nos enquêtés, dans d'autres cas, ont fait joindre séparément au diplôme la variable liée au concours 17,65% et l'expérience acquise 5,88%; la figure ci-dessous illustre les modalités de recrutement adoptés par Tchina/ Cevital à partir des résultats suite à notre enquête.

Figure n° 12: Modalités de recrutement dans l'entreprise Tchina/ Cevital



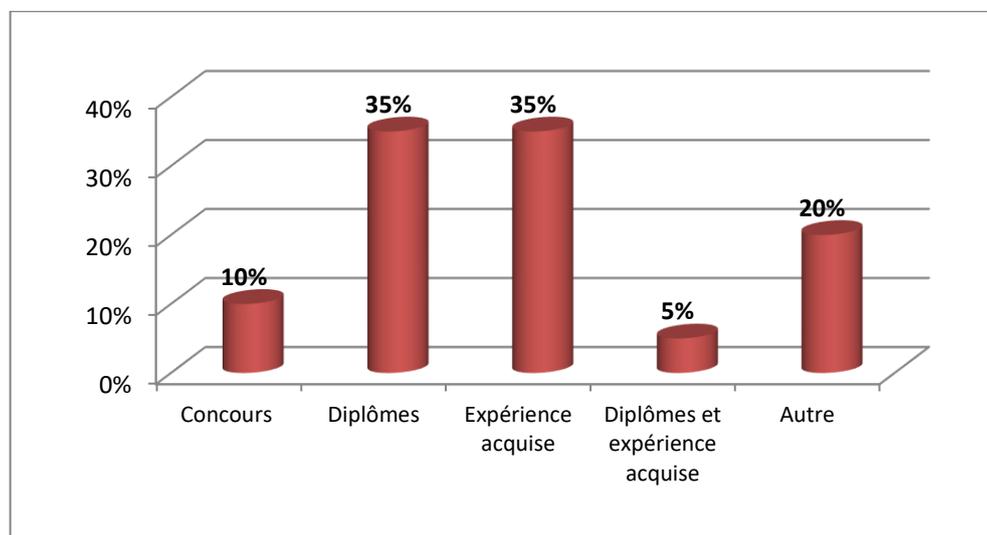
Source : résultats de notre enquête

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

Les modalités de recrutement dominantes au sein de NCA Rouiba sont le niveau d'expérience acquise et la nature du diplôme pour lesquels nous avons obtenus 35% de réponses, ceci nous renseigne sur l'orientation stratégique que cette entreprise veut avoir à partir de la ressource humaine afin de renforcer ses capacités concurrentielle. Par fois, ces deux critères sont simultanément pris en compte pour recruter du personnel dans certains postes ; 5% des employés sont concernés par cette modalité.

Les employés enquêtés sont recrutés également à partir d'un concours (10%) et d'autres modalités de recrutement. En effet, 20% des employés enquêtés sont recrutés à l'aide d'un réseau d'appartenance ou encore des recommandations. (cf. la figure n°13 ci-dessous).

Figure n° 13: Les modalités de recrutement chez NCA Rouiba



Source : résultats de notre enquête

Dans les petites entreprises les modalités de recrutement diffèrent des grandes entreprises. Dans l'entreprise Le Mistral, les résultats de notre enquête révèlent que les employés enquêtés ne sont pas recrutés sur la base d'un diplôme ou d'un concours ; les modalités les plus répandues sont celles liées à l'expérience acquise avec 42,86% des réponses et 57,43% des employés enquêtés sur la base d'autres modalités (réseau familial et connaissance).

On retrouve également les mêmes modalités de recrutement au sein de l'entreprise Tamso Jus, à l'exception d'une secrétaire recrutée dans le cadre de l'ANEM.

Les modalités de recrutement dans les petites entreprises dépendent de la nature du poste occupé. En effet, pour les postes clés, tels que le secrétariat et la préparation, les responsables font recours à une main d'œuvre ayant une expérience préalable ou un diplôme.

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

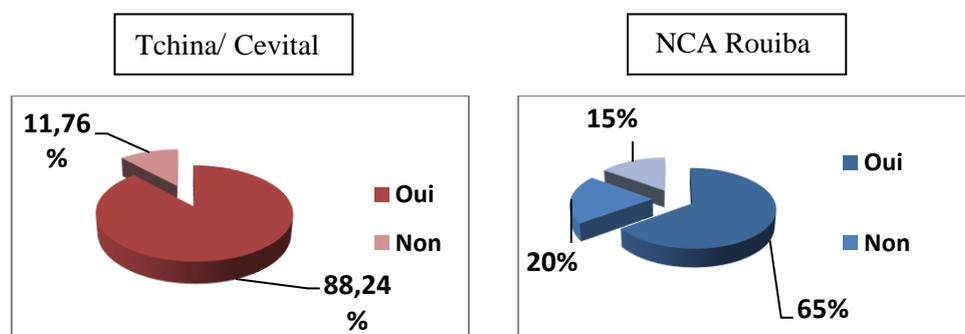
Il convient également de souligner, que selon notre enquête auprès des responsables, ces entreprises procèdent à des recrutements internes en formant les employés sur le tas.

2. Activation des compétences : Quelles opportunités de mise en œuvre

La valorisation des compétences relatives à la nature du poste occupé s'effectue nécessairement en permettant aux employés d'exploiter les compétences qu'ils détiennent dans l'accomplissement des tâches qui leurs sont assignées. Pour vérifier cela au sein des entreprises enquêtées, nous avons intégré deux variables, la première consiste à savoir si le poste occupé présente des opportunités de mise en œuvre des compétences détenues et la deuxième consiste en une question de réplique permettant de savoir quels sont les avantages procurés.

Dans les grandes entreprises, et comme l'illustrent la figure n° 14 ci-dessous, la majorité des employés enquêtés à raison de 88,24% dans l'entreprise Tchina/ Cevital et 65% dans l'entreprise NCA Rouiba affirment que les postes qu'ils occupent leurs permettent de mettre en œuvre les compétences qu'ils détiennent. Par ailleurs, ils ajoutent que ceci leur procure également des privilèges en numéraire tels que des augmentations de salaire mais également des avantages en termes de promotions, d'acquisition d'expérience et d'opérationnalisation de leurs acquis théoriques.

Figure n°14 : Activation des compétences au sein Tchina/ Cevital et NCA Rouiba



Source : résultats de notre enquête

Cependant, dans les petites entreprises telles que Le mistral et Tamsouj, 85,71% et 66,67% des employés enquêtés ont respectivement révélé que leurs postes ne présentent aucune opportunité de mise en œuvre de leurs compétences, ce qui est dû à la discordance entre la nature du poste occupé et leurs formations initiales. Ils ajoutent que les raisons qui les retiennent dans ces emplois demeurent la polyvalence des tâches accomplies ainsi que la proximité du domicile familial.

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

Les employés pour lesquels leurs postes présentent une opportunité de mise en œuvre de leurs compétences dans ces mêmes entreprises ont avancé que ceci leur permet de capitaliser leurs pré-acquis.

Concernant l'entreprise Mojikho, les trois employés enquêtés soutiennent que les postes qu'ils occupent leur présentent une grande opportunité pour mettre en œuvre leurs pré-acquis, ce qui est dû à la responsabilité et la liberté dont ils jouissent dans l'accomplissement de leurs tâches.

3. Difficultés de mise en œuvre des tâches et surcharge en termes de quantité de travail

L'analyse de cette variable passe essentiellement par la vérification de deux éléments à savoir :

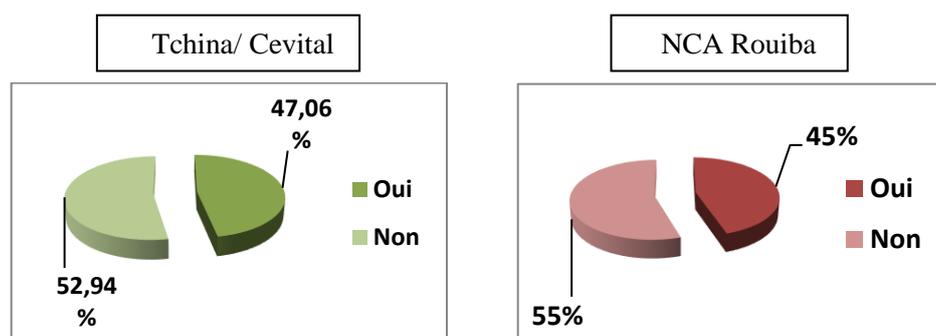
- Les difficultés rencontrées et les propositions des employés afin de les dépasser ;
- La surcharge en termes de quantité de travail à effectuer.

3.1. Difficultés rencontrées et proposition de les dépasser

L'activation des compétences du capital humain au sein d'une entreprise est soumise à des difficultés à tous les niveaux de sa carrière. La valorisation de la ressource humaine dans l'objectif de création d'avantage concurrentiel passe en partie par une double capacité ; celle qui dépend du génie de la ressource humaine pour les dépasser et celle de l'entreprise en offrant des moyens permettant de les franchir.

Nous avons constaté à partir des résultats de notre enquête que les difficultés d'accomplissement des tâches diffèrent d'une entreprise à une autre. Dans les grandes entreprises, 52,94% et 55% des employés enquêtés respectivement dans les entreprises Tchina/ Cevital et NCA Rouiba (cf. figure n°15 ci-dessous) estiment qu'ils n'ont pas de difficultés dans l'exercice de leurs fonctions.

Figure n° 15: Difficultés d'accomplissement des tâches dans les entreprises Tchina/ Cevital et NCA Rouiba



Source : Résultats de notre enquête

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

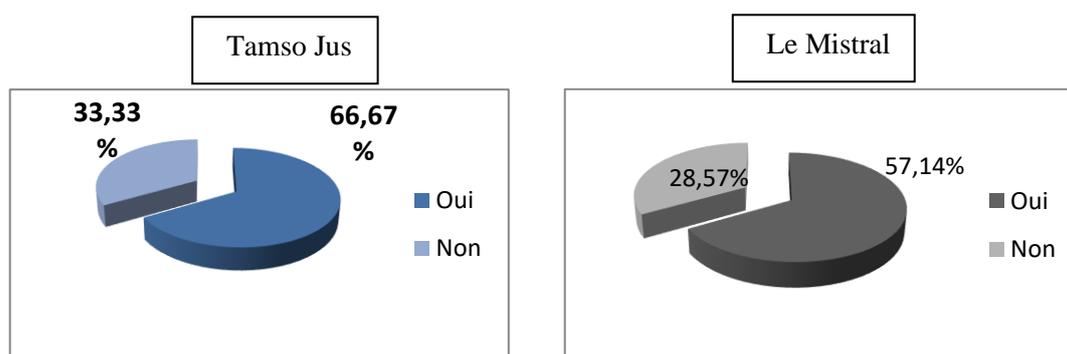
47,06% des employés enquêtés dans l'entreprise Tchina/ Cevital et 45% dans NCA Rouiba soutiennent qu'ils font face à des difficultés, ces dernières peuvent être classées en trois grandes catégories. La première se rapporte aux problèmes de gouvernance et de coordination au sein de l'entreprise. Des employés nous ont fait part de l'absence d'adhésion de l'ensemble des responsables à la politique tracée par le groupe Cevital. Au sein de NCA Rouiba on retrouve également des difficultés en termes de coordination entre l'ensemble des services de l'entreprise, pour les dépasser, un employé recommande l'organisation des réunions et briefing.

La seconde catégorie est liée aux difficultés de développement de la ressource humaine. Dans ce sens, dans les deux grandes entreprises enquêtées, les employés ont soulevé un manque de formation dans certains domaines. En effet, certains employés mettent l'accent sur la mise à leur disposition des programmes de formations continues, ou encore favoriser l'autoformation et trouver un moyen de transfert de compétences auprès des intégrateurs.

La troisième catégorie de difficultés est d'ordre technique, se rapportent à l'opérationnalisation des savoir-faire au sein de l'entreprise dans l'ensemble des fonctions des entreprises, il s'agit des difficultés relatives à la maintenance des équipements. Pour y remédier, un responsable de Tchina/ Cevital recommande des formations spécifiques à chaque équipement. D'autres problèmes liés au manque de moyen et à l'absence de sécurité sont également soulignés. Par ailleurs, un responsable de NCA Rouiba, a souligné la difficulté dans la collecte de données et informations.

Cependant, dans les petites entreprises, 66,67% des employés enquêtés au sein de Tamso Jus précisent qu'ils sont confrontés à des difficultés dans l'accomplissement de leurs tâches contre 57,14% des employés enquêtés dans Le Mistral (cf. la figure n°16 ci-dessous).

Figure n°16 : Difficultés d'accomplissement des tâches dans les entreprises Tamso Jus et Le Mistral



Source : Résultats de notre enquête

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

Au sein de celles-ci, on ne retrouve pas de problèmes de coordination. En effet, les difficultés auxquelles sont confrontés les employés sont liées à la charge de travail. Ces dernières fonctionnent selon la demande ; en dépit des périodes d'arrêt d'activités, la réception d'une nouvelle commande se traduit par une charge de travail en termes de densité et d'heures supplémentaires parfois non payées selon les employés enquêtés. Cette charge selon un employé de Tamsouj se traduit par des erreurs dans la préparation des factures, dans ce sens, les solutions recommandées sont celles liées à l'organisation et au fait de pouvoir fractionner le travail sur toute la journée.

Les employés des petites entreprises soulignent l'existence de difficultés techniques liées aux pannes auxquelles les machines font face. Des pannes causées, parfois, par les coupures d'électricité tout comme ils sont confrontés également à l'indisponibilité de la pièce.

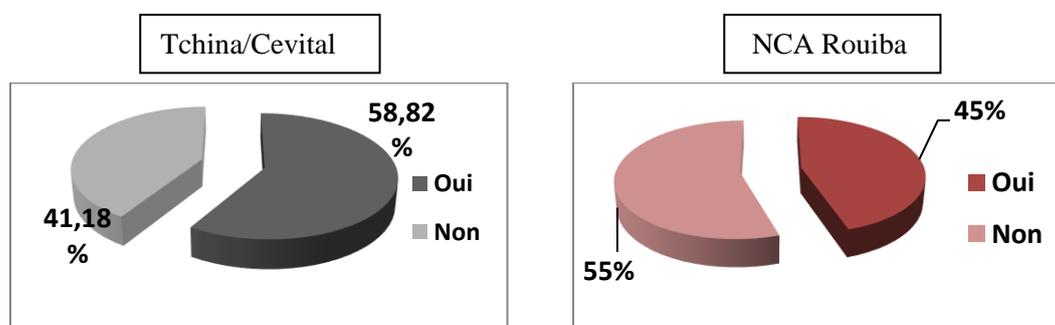
Dans ces petites entreprises, nous avons relevé des problèmes liés aux conditions de travail, dans ce sens les employés mettent l'accent sur la pénibilité du travail debout.

3.2. Surcharge en termes de quantité de travail à effectuer

Nous avons dans un second temps interrogé les employés sur la densité du travail effectué au sein de l'entreprise. En plus des difficultés exprimées, nous avons constaté à partir des résultats de notre enquête que dans toutes les entreprises enquêtées les employés ont une surcharge de travail mais à des taux différents, à l'exception de l'entreprise Mojikho dans laquelle les employés n'ont pas souligné une charge en termes de quantité de travail effectué.

Au sein des grandes entreprises, Tchina/ Cevital et NCA Rouiba, les employés estiment à 58,82% et 55% respectivement qu'ils subissent une charge excessive de travail comme le montre la figure n°17 ci-dessous.

Figure n°17 : Surcharge en termes de quantité de travail dans les entreprises Tchina/ Cevital et NCA Rouiba

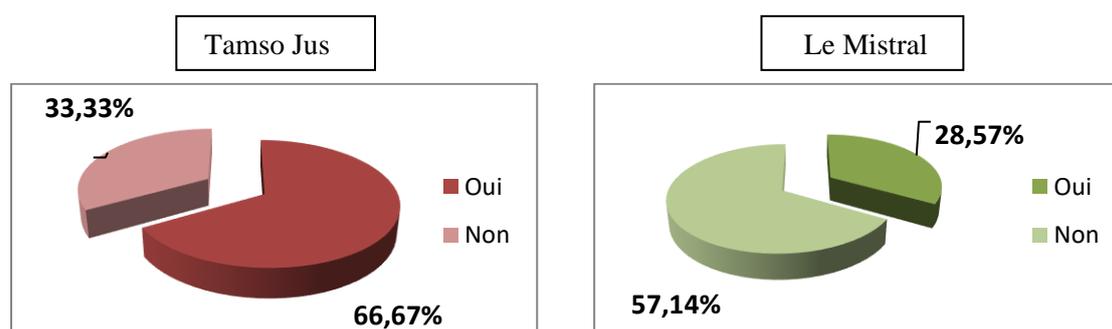


Source : Résultats de notre enquête

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

Nos résultats démontrent que le taux des employés ayant une charge de travail au sein de Tamso Jus et Le Mistral est de 66,67% et 57,14% respectivement. Cette charge s'explique par le fait que leur l'activité ne s'aligne pas sur toute l'année, mais elle fonctionne par alternance selon les commandes. Dans ces entreprises cette charge de travail est due également au manque d'employés, en effet, l'alternance de leur activité fait qu'elles ne peuvent pas avoir un nombre suffisant d'employés faute de capacité financière.

Figure n° 18: Surcharge de travail dans les entreprises Tamso Jus et Le Mistral



Source : Résultats de notre enquête

Les recommandations émises par les employés enquêtés diffèrent entre les petites et les grandes entreprises. Dans les petites entreprises, les employés proposent de procéder au recrutement, toutefois cette démarche ne peut se faire sans amélioration de leur situation économique.

Au sein des grandes entreprises, nous avons distingué trois types de recommandations. Celles qui mettent l'accent sur la nécessité de renforcer l'effectif et d'organiser la cellule de recrutement et de formation des employés. Celles des employés qui proposent une délégation des tâches et stimuler une meilleure collaboration de l'ensemble des acteurs. En dernier lieu, celle de la capitalisation du temps de travail est également mise en exergue par les employés en proposant une meilleure gestion et une amélioration des outils de travail, chose qui est valable même pour les petites entreprises.

III. Capital cognitif et bassin de compétences : Quel rôle dans la création d'avantage concurrentiel

Afin d'analyser le degré d'inscription des ressources humaines des entreprises enquêtées dans un logique de création d'avantage concurrentiel, il convient d'examiner l'appréciation des employés quant à la politique de formation et à la politique de rémunération en vigueur au sein de celles-ci.

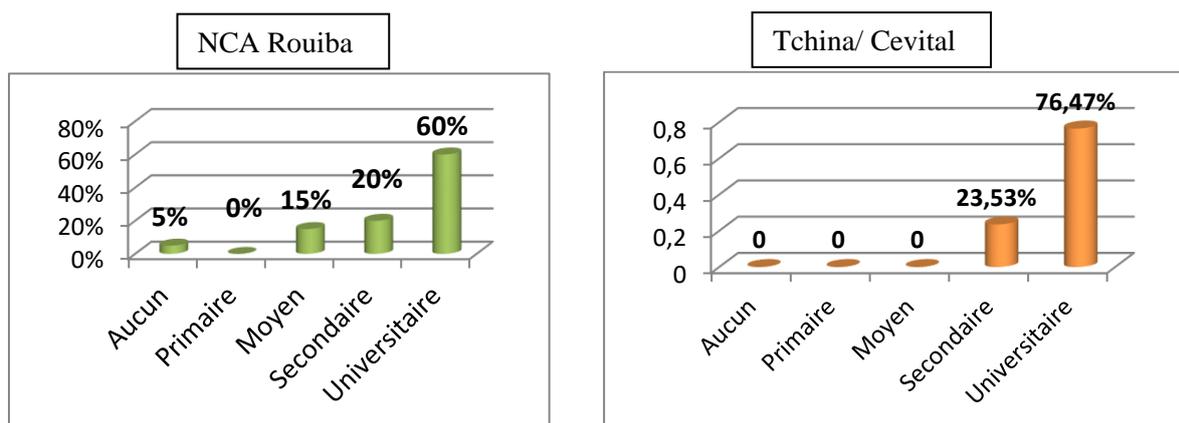
1. Instruction et formation

Nous avons, dans la partie signalétique, consacré des variables permettant de nous informer sur le niveau de formation et d'instruction des employés afin d'avoir une information complète quant au profil des employés enquêtés, ces variables sont les suivantes :

- Niveau d'instruction (aucun, primaire, moyen, secondaire, universitaire) ;
- L'intitulé de la formation ;
- Le type de diplômes obtenus.

A partir des résultats de notre enquête, nous avons constaté que dans les grandes entreprises à savoir NCA Rouiba et Tchina/ Cevital, le niveau d'instruction des employés est plus élevé par rapport à ceux des petites entreprises à savoir Tamso Jus, Le Mistral et Mojikho.

Figure n°19 : Niveau d'instruction des employés enquêtés chez NCA Rouiba et Tchina/ Cevital



Source : Résultats de notre enquête

A partir de ces résultats nous constatons que le niveau d'instruction universitaire est le plus répandu au sein des deux entreprises et ce à raison de 76,47% chez Tchina/ Cevital et 60% chez NCA Rouiba. En deuxième position on retrouve le niveau secondaire à raison de 23,53 % et de 20% dans les deux entreprises. Ces données nous renseignent sur l'intérêt qu'elles accordent au niveau d'instruction des employés, ceci s'explique par le fait que ces dernières recèlent l'ensemble des métiers requis pour la filière boisson et elles font appel à une main d'œuvre qualifiée. A cet effet, les formations initiales suivies par les employés enquêtés concordent avec les exigences du métier, dans ce sens, le comptable de l'entreprise NCA Rouiba est titulaire d'un diplôme en finance, de son côté le responsable du management de qualité est titulaire d'un ingénieur en génie biologique, tel est le cas de l'entreprise Tchina/

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

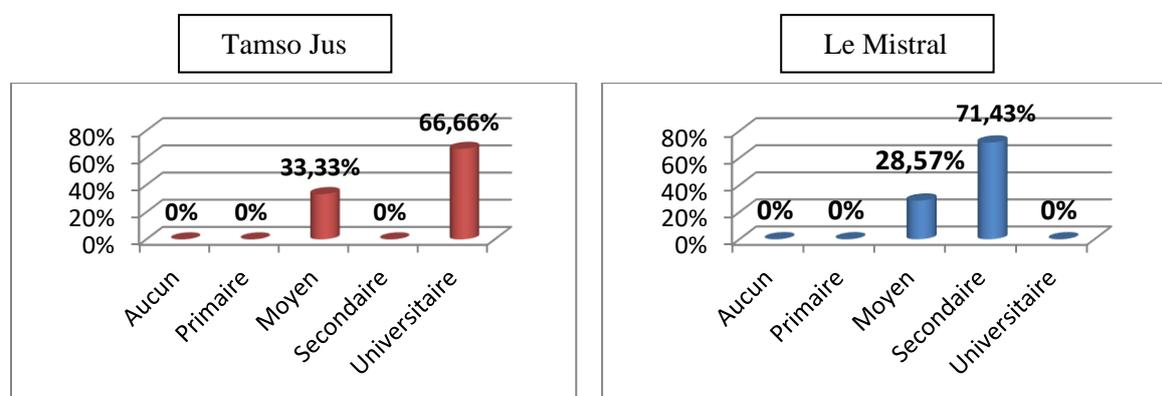
Cevital, dans laquelle on retrouve également une cohérence entre les exigences du poste occupé et le diplôme de l'employé ; à ce titre, le contrôleur de qualité est titulaire d'un master en chimie, les employés de la fonction ressource humaine sont diplômés en GRH, le responsable de laboratoire quant à lui est ingénieur en sciences alimentaires, les employés qui s'occupent de la gestion de l'approvisionnement et de la gestion des stocks sont diplômés en sciences économiques et sciences de gestion.

A partir de l'intérêt qu'accordent ces deux entreprises au niveau d'instruction des employés mais également à l'adéquation du diplôme, nous pouvons déduire, d'ores et déjà, l'orientation stratégique assignée à la ressource humaine à partir de la recherche de profil adéquat aux exigences du poste de travail de l'entreprise. Il s'agit d'un élément important dans la construction d'avantage concurrentiel à partir du capital humain.

Au sein des petites entreprises enquêtées, nous avons constaté que cette logique n'est pas valable pour l'ensemble des métiers. En effet, le niveau d'instruction et le diplôme obtenu importe peu chez ces entreprises, ce résultat est confirmé par les dirigeants du Mistral et Tamso Jus à travers les entrevues que nous avons réalisées avec eux. Selon ces derniers ceci s'explique par le fait qu'ils se basent sur la formation des employés sur le tas, une fois l'employé formé, il a pour mission de transmettre son savoir-faire à un autre employé pour le remplacer en cas de départ.

Dans ces entreprises, le niveau d'instruction des employés ne dépasse pas le secondaire, à l'exception de deux employés au niveau de Tamso Jus qui ont poursuivi des études universitaires, l'un d'entre eux est titulaire d'un diplôme en contrôle aérien et la secrétaire titulaire d'un master en communication des entreprises et des organisations, (cf. Figure n°20).

Figure n°20 : Niveau d'instruction des employés enquêtés chez Tamso Jus et Le Mistral



Source : Résultats de notre enquête

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

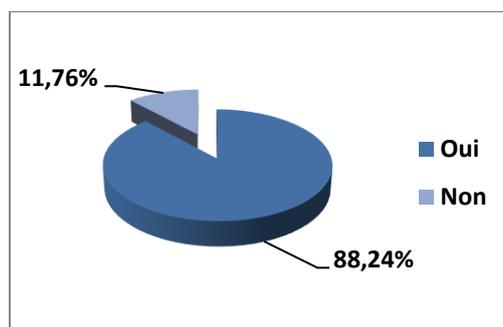
Le cas est différent au sein de l'entreprise Mojikho, dans laquelle l'ensemble des employés enquêtés sont titulaires d'un diplôme universitaire en finance, gestion d'entreprise et information et design graphique, ceci renforce le caractère flexible de l'entreprise et ses capacités d'innovation et d'adaptation à certaines niches de marché. L'objectif consiste à trouver un business modèle du fait qu'elle est nouvellement créée en offrant un nouveau produit.

2. Amélioration des savoirs et savoir-faire mobilisés

La création d'un avantage concurrentiel par le biais des ressources humaines passe nécessairement par l'amélioration des connaissances et des compétences auxquelles font recours les employés dans l'exécution de leurs tâches. L'objectif consiste à renforcer le capital cognitif détenu par le bassin de compétences de l'entreprise. Pour vérifier la réalité de ce volet dans les entreprises de notre échantillon, nous avons mobilisé quatre indicateurs qui nous renseignent sur la consistance du programme de formation de ces entreprises, la nature, la durée ainsi que l'occasion pour laquelle ces programmes ont eu lieu.

Les résultats de notre enquête révèlent que 88,24% des employés enquêtés au sein de l'entreprise Tchina/ Cevital (cf. figure n°21 ci-dessous) ont bénéficié d'un certain nombre de formations, (allant de 02 jusqu'à 20 formations) depuis leur arrivée dans cette entreprise. Les raisons pour lesquelles ces formations ont eu lieu sont diverses comme : la révision de salaire, le développement et l'amélioration des connaissances techniques et transversales ainsi que la mobilité et la promotion.

Figure n° 21: Employés ayant bénéficié d'un programme de formation au sein de l'entreprise Tchina/ Cevital



Source : Résultats de notre enquête

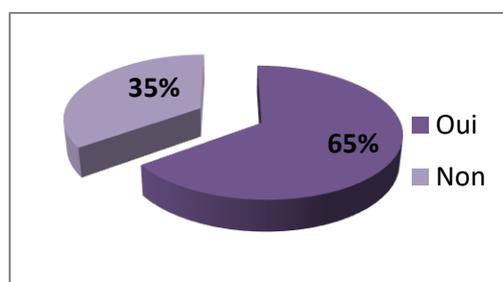
Nos résultats démontrent que parmi les entreprises enquêtées, les employés de Tchina/ Cevital sont ceux qui ont bénéficié de plus de formations par rapport aux autres. Ceci illustre les efforts en termes de valorisation des RH après son rachat. Ce constat nous renseigne également sur le rôle assigné à la ressource humaine dans la construction d'un avantage

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

concurrentiel sur un marché dont les parts sont déjà réparties entre les autres entreprises de jus. En d'autres termes, le facteur humain se présente pour cette entreprise comme un vecteur lui permettant de s'arracher une place parmi les autres concurrents.

Dans l'entreprise Rouiba, et comme le démontre la figure n°22 ci-dessous, 65% des employés enquêtés ont déclaré avoir déjà bénéficié d'une ou de plusieurs formations d'une durée allant de trois jours à une année (qui se déroule à raison d'une semaine par mois "cursus talent"). On distingue des formations à caractère technique dont la durée varie entre 3 et 10 jours dispensées en faveur des responsables d'environnement et informaticien et des formations en management d'une durée de six mois à l'exemple du MBA développement personnel, des formations dans le cadre du processus management. Ces dernières sont destinées aux différents responsables ayant pour vocation le management. On distingue également des programmes de formation liés à la sécurité industrielle et les certificats pour les métiers qui s'occupent de la sécurité et de la qualité. Nous avons également constaté des formations en finance et comptabilité à l'exemple d'une formation de courte durée sur la liasse fiscale.

Figure n° 22: Employés ayant bénéficié d'un programme de formation au sein de l'entreprise NCA Rouiba



Source : Résultats de notre enquête

Concernant les deux entreprises Le Mistral et Tamsou Jus, la totalité des employés enquêtés ont déclaré n'ayant jamais bénéficié d'un programme de formation. Cependant, au sein Tamsou Jus, un employé a avancé que la main d'œuvre qui a été chargée de lancer l'activité était celle de l'entreprise Fruit d'Or, une main d'œuvre assez qualifiée ayant permis aux autres employés de celle-ci de maîtriser les différents rouages du métier. Un autre employé nous a déclaré qu'il procède à l'auto-formation en faisant recours à internet.

Dans l'entreprise Le Mistral, la formation s'effectue sur le tas en invitant des ingénieurs et techniciens ayant une expérience dans le domaine notamment pour installer et réparer des machines. Les employés des postes concernés assistent et acquièrent un savoir faire.

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

Pour ce qui est de l'entreprise Mojikho les trois employés enquêtés ont affirmé n'ayant jamais bénéficié d'une formation spécifique car il s'agit d'une entreprise artisanale innovante. Par ailleurs, selon ces derniers, des réunions sont fréquemment organisées où de nouveaux acquis sont communément partagés entre l'ensemble des employés.

3. Système de formation à l'œuvre au sein de l'entreprise

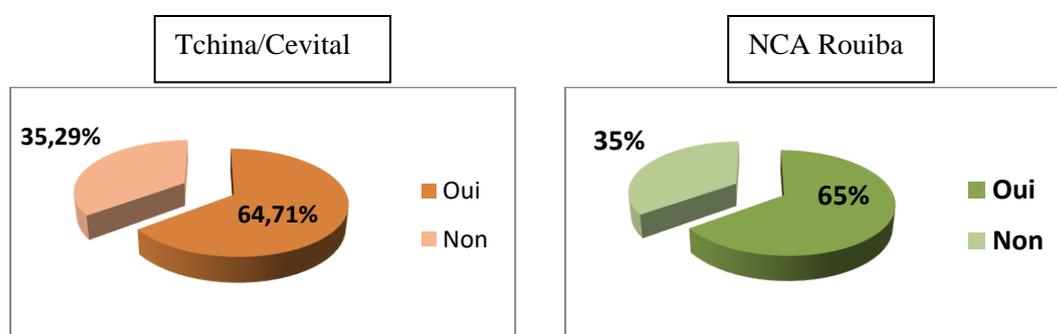
Après avoir examiné la politique de formation dans les entreprises enquêtées, nous avons intégré d'autres variables permettant de vérifier si celles-ci répondent réellement aux besoins de formation des employés et de mesurer leur degré d'appréciation par rapport à sa contribution à surmonter les difficultés auxquelles ils font face dans l'exercice de leurs activités, et ce, à travers une échelle de mesure constituée de quatre niveaux de satisfaction suivant : très satisfait, satisfait, pas suffisamment satisfait et pas du tout satisfait.

Par la suite, nous avons, à partir d'une question ouverte, proposé aux enquêtés d'émettre leurs suggestions quant au programme de formation qu'ils jugent utile d'entreprendre dans l'avenir.

3.1. Adéquation entre le système de formation de l'entreprise et les besoins de formation des employés

Concernant les deux entreprises Tchina/Cevital et NCA Rouiba, nous sommes parvenus, comme le montre la figure n°23 ci-dessous, que respectivement, 64,71% et 65%, des employés enquêtés estiment que le système de formation préconisé au sein de leur entreprise répond aux besoins en terme de formation du personnel.

Figure n°23 : Adéquation de la formation aux besoins des employés chez Tchina/Cevital et NCA Rouiba



Source : Résultats de notre enquête

Pour l'entreprise Tchina/Cevital, les employés enquêtés ayant déjà bénéficié d'un programme de formation estiment que ce dernier leur a été utile, à l'exception de 26,66% des

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

employés ayant déjà bénéficié d'un programme de formation. Leur mécontentement est lié à trois variables :

- Le système de formation : Dans ce sens, les responsables enquêtés précisent que la courte durée de certaines formations se traduit par des lacunes en matière d'assimilation. Un autre responsable explique son insatisfaction par le manque de formations ciblées.
- Les besoins en matière de formation : Selon certains enquêtés les besoins de formation se traduisent insuffisamment en objectifs. A cet effet, l'accent est mis sur la nécessité de joindre au plan de développement collectif un plan de développement individuel pour adapter les formations aux besoins de chaque employé. Selon un autre enquêté, l'identification des besoins en termes de formation doit s'effectuer chaque année.
- Le recrutement d'un personnel qualifié : Les employés enquêtés soulignent l'intérêt de renforcer les services par un personnel capable de transmettre le savoir-faire sur le tas notamment dans le domaine de la maintenance dans les ateliers de production.

Ces résultats illustrent les efforts fournis par cette entreprise en matière de stratégie concurrentielle à partir de la ressource humaine. En effet, l'investissement dans la formation permet à cette entreprise de construire un avantage concurrentiel par la qualité.

Cependant dans l'entreprise NCA Rouiba, 63,64% des employés ayant déjà bénéficié d'un programme de formation estiment que les programmes de formation dont ils ont bénéficié ne répondent pas à leur besoin en matière de formation. En effet, les arguments avancés ne remettent pas en cause l'efficacité du système de formation en vigueur. Cependant, ils soulignent la non opérationnalisation de ces programmes et l'absence de perspectives après un programme de formation.

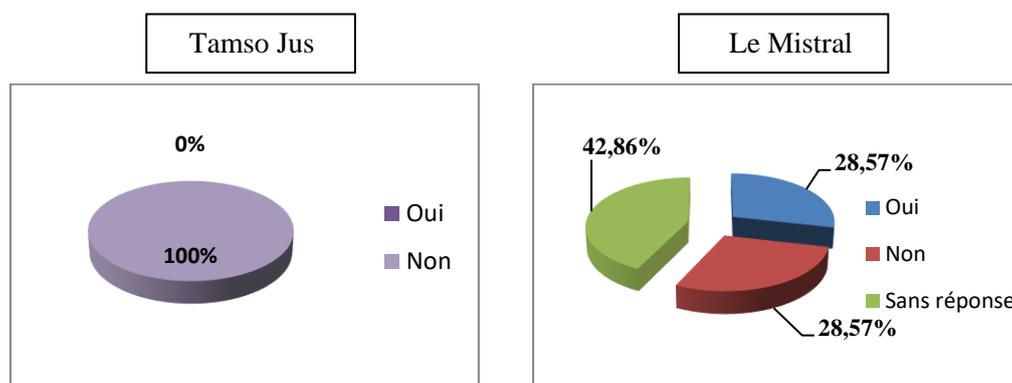
Les employés enquêtés ont mis l'accent sur une certaine insuffisance de la politique de ciblage attribuée à ces programmes de formation. Parfois ces derniers ne sont pas destinés aux postes qui expriment un besoin en la matière.

Dans l'entreprise Le Mistral, le système de formation prend une autre forme, il s'agit de formation sur le tas assurée par des experts et ingénieurs invités pour expliquer aux employés le fonctionnement des machines et les techniques de maintenance correspondantes, dans ce sens, 28,57% des employés enquêtés soulignent que ce système de formation répond à leurs besoins (cf. Figure n°24).

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

Le système de formation dans cette entreprise ne recèle pas des programmes liés aux autres activités de l'entreprise notamment, le management, la communication et le marketing, le volet organisationnel est également dépourvu de formations.

Figure n° 24 : Adéquation de la formation aux besoins des employés chez Tamso Jus et Le Mistral



Source : Résultats de notre enquête

Le système de formation auprès de l'entreprise Mojikho s'effectue dans des réunions. Les employés enquêtés suggèrent la programmation de plusieurs réunions et formations pour améliorer les compétences des employés.

De leur part, les employés de Tamso Jus précisent que le système de formation ne répond pas à leurs besoins. Un employé a déclaré qu'il n'y a pas de système de formation proprement dit, un autre a mis l'accent sur l'autoformation et la présence d'experts externes dans certains cas.

3.2. Contribution de la politique de formation à surmonter les difficultés rencontrées : Quelles appréciations et suggestions d'amélioration par des employés

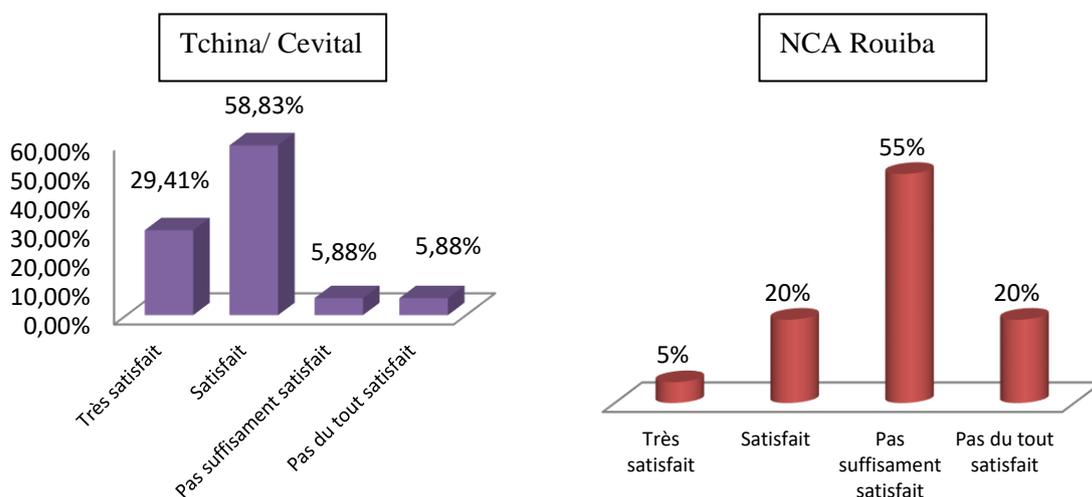
Le rôle de la formation ne se limite pas au renforcement des capacités intellectuelles des employés, elle se mesure également par sa capacité à surmonter les difficultés auxquelles les employés font face dans l'exercice de leur activité. À cet effet, nous avons effectué une étude de satisfaction sur la contribution de la politique de formation de l'entreprise à surmonter les difficultés rencontrées dans l'exercice des fonctions des employés.

Les résultats de notre enquête montrent que 58,83% des employés enquêtés dans l'entreprise Tchina/Cevital sont satisfaits de la politique de formation tel qu'il est illustré dans la figure n°25 ci-dessous. 29,41% des employés enquêtés sont très satisfaits. Dans l'entreprise NCA Rouiba, 55% des employés enquêtés ne sont pas suffisamment satisfaits, contrairement à l'entreprise Tchina/Cevital où le taux des employés qui ne sont pas satisfaits est de 5,88%. À cet effet, ces employés suggèrent l'accroissement du nombre de formations, tout en lançant

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

des formations ciblées. Pour améliorer la politique de formation de l'entreprise d'autres employés suggèrent d'opter pour des formations durables et de longues durées. Un autre responsable suggère la mise en place d'un programme de formation à l'étranger.

Figure n° 25: Niveau de satisfaction des employés de la politique de formation dans les entreprises Tchina/Cevital et NCA Rouiba



Source : Résultats de notre enquête

La non-satisfaction des employés de NCA Rouiba tient selon les enquêtés à l'absence de plans de formation adaptés aux besoins de fonctionnement et d'évolution de l'entreprise, et se rapporte également à l'absence de formations dans certains métiers.

Dans ce sens, un responsable affirme qu'il n'a bénéficié d'aucune formation tout au long de ces 22 ans de carrière.

Les employés n'ayant pas de satisfaction par rapport à la politique de formation de NCA Rouiba suggèrent une meilleure identification du besoin de formation, dans ce sens, ils proposent :

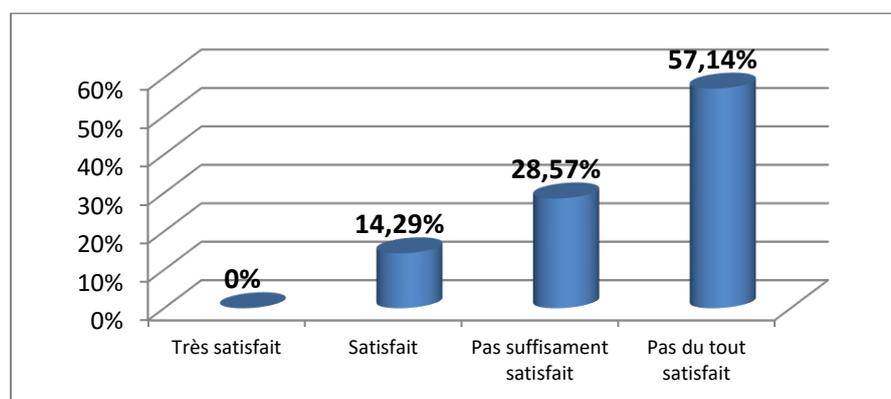
- La réalisation d'études des besoins en faisant intervenir les managers et le middle management ;
- Une vérification des besoins de formation proposée pour le personnel ;
- Un traitement individuel des besoins de formation par poste ;
- La conception de formation avec des experts selon le besoin du poste.

D'autres responsables proposent de concevoir des plans de formation intégrés et ce en procédant par des évaluations individuelles. La durabilité des formations est également un élément suggéré par les responsables enquêtés.

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

Dans l'entreprise Le Mistral, seul 14,29% des employés enquêtés ont exprimé leur satisfaction quant à la politique de formation (cf. figure n°26), 28,57% sont pas suffisamment satisfaits et 57,14% ne sont pas du tout satisfaits.

Figure n° 26: Niveau de satisfaction des employés de la politique de formation au sein de l'entreprise Le Mistral



Source : Résultats de notre enquête

L'insatisfaction des employés de l'entreprise Le Mistral s'explique par le fait que les formations s'effectuent occasionnellement et ne se focalisent que sur la maintenance et l'entretien des machines, tel est le cas de l'entreprise Tamso Jus.

Au sein de l'entreprise Mojikho, 66,67% des employés enquêtés sont satisfaits de la formation qu'ils reçoivent à travers les réunions et briefings organisés, et suggèrent de renforcer ce processus de transmission de savoirs, car cela nous permettra de mettre l'accent sur l'impact de la flexibilité de l'entreprise artisanale sur la gestion des difficultés rencontrées quotidiennement.

4. Equité du système de rémunération et appréciation des employés par rapport aux efforts fournis

Afin de vérifier l'équité du système de rémunération et son adéquation aux efforts fournis par les employés au sein des entreprises enquêtées, nous avons mobilisé deux questions fermées et deux autres questions de réplique ouvertes.

4.1. Equité du système de rémunération de l'entreprise : Appréciation des employés

Selon les résultats de notre enquête, plus de la moitié des employés enquêtés estiment que le système de rémunération est équitable, et ce dans toutes les entreprises de notre échantillon.

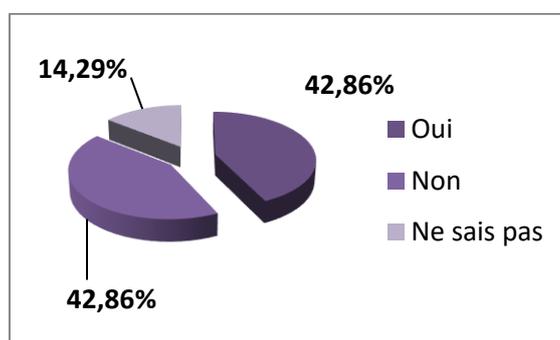
Dans l'entreprise NCA Rouiba, les employés renvoient cette équité à un droit absolu pour valoriser l'employé et à l'existence d'une classification des salaires par nature du poste ;

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

chaque poste est rémunéré par un salaire lui correspondant. Les enquêtés pour lesquels le système de rémunération ne répond pas à une répartition équitable des salaires précisent qu'il n'y a pas de grille de salaire fixe et celle qui existe est marquée par un déséquilibre des salaires entre les différents postes.

Cependant, dans l'entreprise Le Mistral, 42,86% (cf. figure n°27) des employés enquêtés estiment que le système de rémunération de l'entreprise est équitable. Cette équité s'établit pour un employé par l'ancienneté dans le métier exercé. Entre autres, un employé ignore la situation du système de rémunération de l'entreprise. Par ailleurs, 42,86% des employés l'ont jugé inéquitable, ceci s'explique par le fait que dans cette entreprise, certains employés sont recrutés pour une durée déterminée, ils cessent l'activité lorsque cette entreprise entame une phase d'arrêt contrairement aux autres employés dont l'activité est primordiale pour le fonctionnement de l'entreprise ; ils sont payés à longueur d'année. Nous avons rencontré un employé qui travaille même dans les périodes d'arrêt en assurant la maintenance, payé par des heures supplémentaires.

Figure n°27 : Avis des employés sur l'équité du système de rémunération au sein de l'entreprise Le Mistral



Source : Résultats de notre enquête

4.2. Adéquation des salaires aux efforts fournis

Concernant l'adéquation des salaires aux efforts fournis par les employés, nous avons constaté que dans l'entreprise Mojikho les trois employés enquêtés trouvent que leur salaire est en adéquation avec leurs efforts fournis, ce qui explique que l'entreprise intègre ses ressources humaines dans une logique de création d'avantage concurrentiel par l'innovation, en adoptant une perspective stratégique en matière de rémunération.

Cependant, dans les deux entreprises NCA Rouiba et Le Mistral, plus de la moitié des employés enquêtés (soit, respectivement, 60% et 71,43%) nous ont révélé que leur salaire ne correspond guère à leurs efforts fournis.

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

Dans l'entreprise NCA Rouiba, un employés justifie son appréciation par le fait qu'il assume les tâches de deux postes en même temps sans pour autant percevoir le salaire correspondant, un autre ajoute qu'il occupe un poste de responsabilité officieusement sans que ceci soit récompensé ou reconnu. Pour deux autres, leur jugement a été motivé par l'absence d'un système d'évaluation des efforts fournis.

Pour ce qui est de l'entreprise Le Mistral, l'inadéquation des salaires aux efforts fournis s'explique par la densité de l'effort qu'ils fournissent au sein de l'entreprise. Ces employés sont confrontés aux difficultés liées à l'environnement de travail (travail debout).

Par ailleurs, dans l'entreprise Tchina/Cevital, 52,94% des enquêtés affirment une adéquation entre les salaires perçus et leurs efforts fournis, ce qui explique les efforts consentis par cette entreprise en matière de rémunération afin de retenir et fidéliser les compétences qualifiées, et démontre le rôle stratégique attribué à la ressource humaine dans la construction d'un avantage concurrentiel.

Dans l'entreprise Tamso jus, 66,67% des employés enquêtés estiment que le salaire perçu couvre leurs efforts, exception faite des employés qui assurent des heures supplémentaires, pour lesquels le salaire perçu demeure insuffisant. Ajoutant à cela, en phase d'arrêt de l'activité, certains employés ne sont pas payés, ce qui les oblige à chercher un autre travail ailleurs pour combler la perte de leur salaire.

5. Système de rémunération et motivation correspondante

Pour vérifier le degré de satisfaction des employés dans les entreprises de notre échantillon de leur salaire perçu, nous avons fait recours à une variable permettant de savoir si ces derniers seraient plus motivés avec une éventuelle augmentation de salaire à travers une question fermée et une autre question de réplique ouverte, et une autre variable permettant d'apprécier leur niveau de satisfaction par rapport à leur traitement perçu à travers une échelle de quatre degrés à savoir : très satisfait, satisfait, pas suffisamment satisfait, pas du tout satisfait.

5.1. Motivation des employés à une augmentation de salaire : Quelle réalité ?

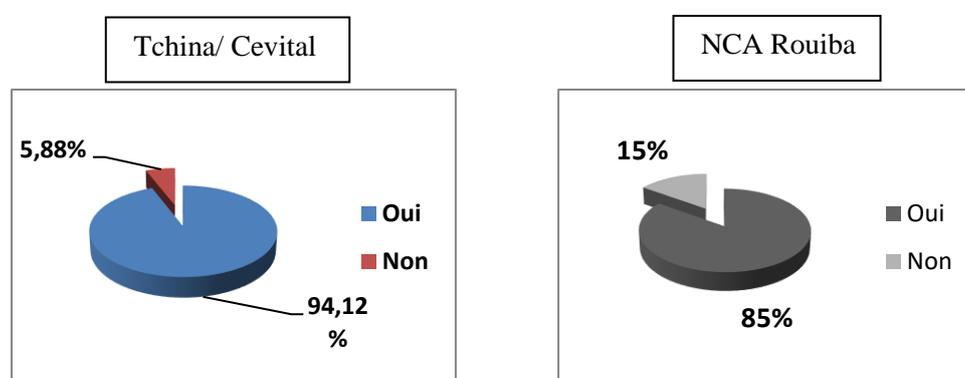
Nous nous sommes parvenus aux résultats, selon lesquels la grande majorité des employés enquêtés seraient motivés par une éventuelle augmentation de salaire. Ceci démontre l'importance que joue la rémunération dans l'augmentation du rendement des employés indépendamment de la nature du poste occupé.

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

Dans l'entreprise Tchina/Cevital 94,12% des employés enquêtés, à raison de 16 employés sur 17, seraient motivés par à une éventuelle augmentation de salaire, tel est le cas de l'entreprise NCA Rouiba avec un taux de 85% des enquêtés, à raison de 17 employés enquêtés, (Voir cf. figure n°28 ci-dessous), pour ces derniers le salaire constitue une forme de reconnaissance aux efforts fournis suite au traitement différent d'un employé à un autre.

Pour un autre employé de cette même entreprise, NCA Rouiba, le salaire permet une motivation matérielle psychologique. Pour d'autres, ils trouvent en cela une récompense à leurs efforts. Un autre employé précis que sa motivation est due au fait que l'augmentation du salaire lui permettra de s'offrir des formations dans l'objectif d'évoluer dans son métier.

Figure n° 28: Motivation des employés à une augmentation de salaire dans les entreprises Tchina/ Cevital et NCA Rouiba



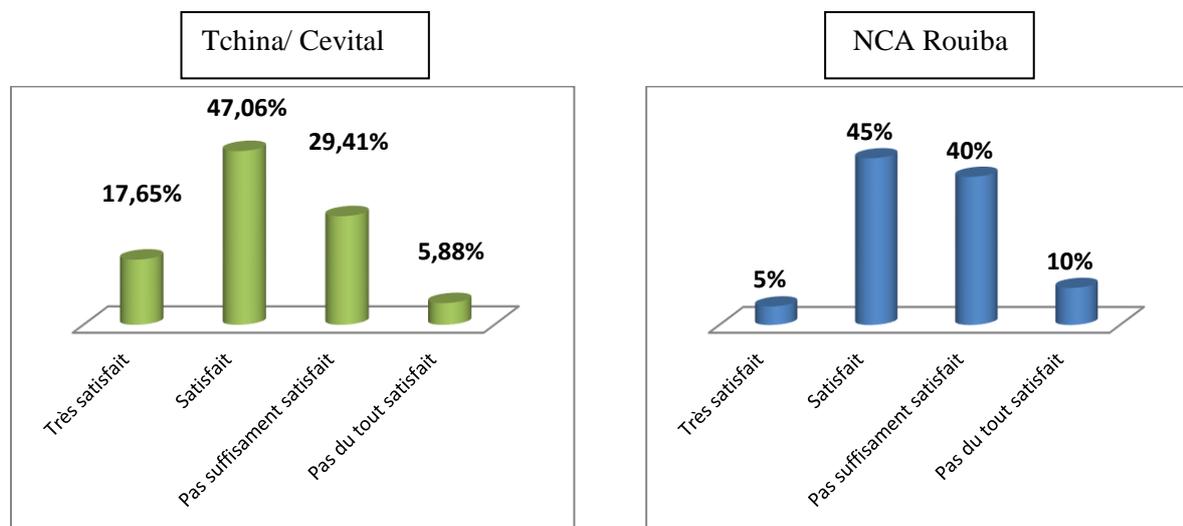
Source : Résultat de notre enquête

Concernant les trois entreprises Tamso jus, Mojikho et Le Mistral, nous avons enregistré que, respectivement 66,67% ,100% et 71,43%, des employés enquêtés ont affirmé qu'ils seraient plus motivés suite à une augmentation de salaire. Dans l'entreprise Le Mistral, deux employés ont avancé que cette motivation serait due à l'insuffisance de leur salaire actuel surtout face à l'importance des efforts fournis.

5.2. Satisfaction des employés du salaire perçu

Concernant le degré de satisfaction du salaire perçu par les employés des entreprises de notre échantillon, les résultats de notre enquête montrent que dans l'entreprise NCA Rouiba, 50% des responsables enquêtés étaient positifs quant à leur satisfaction par rapport à leur salaire. Dans ce sens, 5% estiment qu'ils sont très satisfaits et 45% sont satisfaits, l'autre moitié des enquêtés jugent qu'ils ne sont pas satisfaits comme le montre la figure n°29. En effet, 40% des responsables enquêtés ne sont pas suffisamment satisfaits et 10% ne sont pas du tout satisfaits, ces derniers jugent que leur salaire est trop faible, ce fait est accompagné selon un autre employé par une injustice et un manque d'organisation

Figure n°29 : Satisfaction des employés du salaire perçu dans les entreprises Tchina/Cevital et NCA Rouiba



Source : Résultats de notre enquête

Contrairement dans l'entreprise Tchina/Cevital, les taux de satisfaction sont plutôt favorables avec un taux de 64,71% des enquêtés. Dans ce sens, 17,65% des responsables enquêtés sont très satisfaits, 47,06% sont satisfaits quant au salaire perçu. Cependant, seulement 35,29 % des enquêtés ne sont pas satisfaits et ce à raison de 6 responsables, 5 d'entre eux ne sont pas suffisamment satisfaits, et 1 n'est pas du tout satisfait de son salaire.

L'étude de satisfaction par rapport au salaire perçu débouche sur un résultat négatif au sein des entreprises Tamso Jus et Le Mistral. Dans la première entreprise, nous avons recensé une seule satisfaction par contre, dans Le Mistral, seulement 14,29% des employés enquêtés sont satisfaits de leur salaire, en contre partie, 42,86% des employés enquêtés ne sont pas suffisamment satisfaits et 42,86% ne sont pas du tout satisfaits. Selon ces employés, le salaire ne couvre pas les efforts fournis, ils jugent que ce dernier n'est pas suffisant pour subvenir à leurs besoins.

IV. Promotion de la ressource humaine et plan de carrière

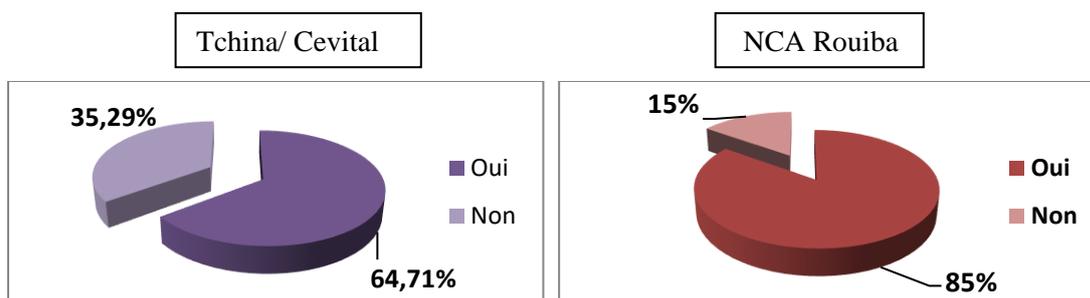
La création d'un avantage concurrentiel par la ressource humaine passe inévitablement par la valorisation et l'enrichissement de cette ressource. A cet effet, nous avons, à travers notre enquête auprès des employés, mis en avant un ensemble de variables permettant de nous renseigner sur les pratiques de promotion mises en œuvre et la consistance du plan de carrière adopté dans les entreprises enquêtées, nous avons en parallèle tenter de relativiser ces pratiques avec la création d'avantage concurrentiel.

1. Prédilection de l'employé à faire carrière dans le poste occupé

Dans un premier temps, nous avons tenté de savoir auprès des employés si leur poste leur permettrait de faire carrière au sein de l'entreprise et nous avons obtenu différents résultats, que nous présentons comme suit :

Les employés enquêtés chez les entreprises Tchina/Cevital et NCA Rouiba, affirment à raison de 64,71% et 85% respectivement que le poste actuel qu'ils occupent au sein de l'entreprise leur permettrait de faire carrière (cf. figure n°30).

Figure n° 30: Prédilection à faire carrière chez Tchina/Cevital et NCA Rouiba



Source : Résultats de notre enquête

Les arguments avancés par les enquêtés quant à la possibilité de faire carrière au sein de l'entreprise tiennent à la nature du métier occupé et son impact sur leur développement au sein de l'entreprise. Dans ce sens, un expert nous précise que l'évolution de l'entreprise est liée à l'expertise, pour d'autres, ils voient en leur poste un métier évolutif. Un employé argumente son affirmation par le fait que son poste est stratégique, il lui permettra d'accéder à tout le processus de l'entreprise.

Parfois le poste occupé peut permettre à son détenteur de faire carrière en lui accordant la possibilité d'occuper des postes dans d'autres domaines professionnels, tel est le cas d'un employé enquêté à NCA Rouiba.

Les employés ayant précisé que leur poste ne leur permet pas de faire carrière s'expliquent par l'inadéquation entre la consistance des études qu'ils ont effectuées et la nature et exigences du poste occupé.

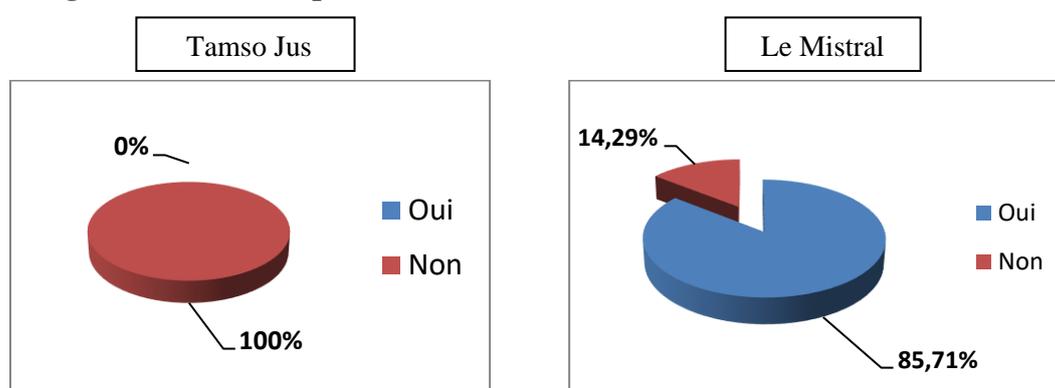
Nous avons constaté que les mécanismes de développement de carrière au sein de l'entreprise NCA Rouiba sont similaires à ceux de Tchina/Cevital. Dans cette dernière les employés nous ont fait part de l'importance du poste dans l'entreprise, chose qui leur permet d'assurer une carrière, mais également de la relation qu'entretiennent les employés avec le poste occupé pour lequel ils ont une passion à l'exemple d'un responsable en HSE qui précise que ce dernier constitue un domaine noble.

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

En termes de développement d'un plan de carrière au sein de l'entreprise, les employés enquêtés chez Tchina/Cevital, à l'instar d'un maintenancier et d'un superviseur en système d'information, ont relativisé la possibilité de faire carrière dans leur poste à des opportunités d'évolution existantes dans l'entreprise, dans ce sens, Tchina/Cevital offre à ses employés la possibilité de faire carrière par des politiques appropriées.

Dans les entreprises Tamso Jus et Le Mistral, les employés enquêtés estiment respectivement à 100% et à 85,71% que les postes qu'ils occupent ne leurs permettent pas de faire carrière (cf. figure n°31).

Figure n° 31: Prédiposition à faire carrière chez Tamso Jus et Le Mistral



Source : Résultats de notre enquête

Les résultats ci-dessus nous permettent de déduire que dans les petites entreprises, on peut caractériser un emploi de nécessité, dans le sens où le personnel de ces entreprises, sont conscients que leur poste ne leur assure pas un avenir dans ces entreprises, mais qu'ils l'exercent par nécessité. Un employé de Tamso Jus justifie le choix de ce métier pour des raisons personnelles relatives à la proximité de l'entreprise au domicile de sa grand-mère dont il prend soin, certains employés relativisent leur impossibilité de faire carrière à l'état et l'instabilité de l'activité de l'entreprise.

Au sein de l'entreprise Le Mistral, nous avons recensé un seul employé qui estime qu'il peut faire carrière dans son poste suite à sa volonté d'étendre son champ d'intervention au sein de l'entreprise en espérant développer un apprentissage en électricité et en eau pour gérer les pannes éventuelles.

Dans l'entreprise Mojikho, 66,67% des employés estiment que le poste qu'ils occupent actuellement leur permet de faire carrière ; selon un employé, ceci est dû à la polyvalence que le poste lui offre, selon un autre, le poste lui permet d'apprendre à mieux gérer les projets dans l'avenir. En effet, le caractère innovant de cette entreprise, et son évolution permettent aux employés de développer une carrière au sein de cette entreprise.

2. Critères d'évaluation adoptés par l'entreprise lors de la gestion des carrières et nature des promotions

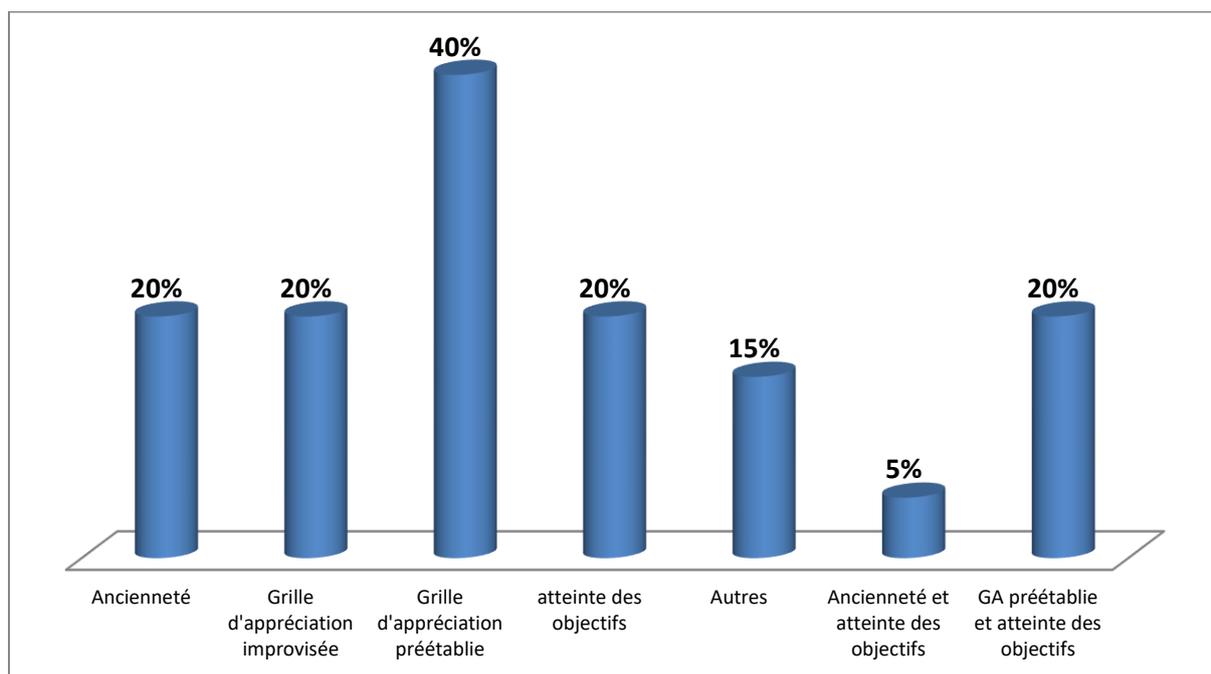
La création d'avantage concurrentiel à partir de la ressource humaine dépend des efforts fournis en guise de valorisation et de capitalisation du capital humain. A cet effet nous avons inséré une question pour déceler les modalités de promotion adoptées dans chaque entreprise enquêtée tout en proposant quatre modalités de promotion à savoir : l'ancienneté, la grille d'évaluation improvisée, la grille d'évaluation préétablie et l'atteinte des objectifs. Nous avons également laissé le champ ouvert aux enquêtés pour préciser d'autres modalités de promotion.

Les résultats de notre enquête indiquent que les modalités de promotion diffèrent d'une entreprise à une autre, mais également, au sein d'une même entreprise on peut trouver diverses modalités de promotion.

Au sein de l'entreprise NCA Rouiba, la grille d'appréciation préétablie est la modalité à laquelle les décideurs ont recours pour promouvoir leurs employés, elle représente 40% des réponses, par contre la promotion selon les années d'expérience (ancienneté) et selon l'atteinte des objectifs s'effectue à raison de 20%. Parfois l'entreprise conjugue deux modalités à la fois pour assurer une promotion à ces employés, on peut citer à titre d'exemple, la promotion sur la base d'une grille d'évaluation préétablie et l'atteinte des objectifs et ce à raison de 20% des réponses.

Nous avons également constaté que dans cette entreprise, d'autres modalités de promotion sont mise en vigueur à savoir, la démission d'un collaborateur, tel est le cas d'un responsable en management de qualité, mais également la motivation et les compétences mobilisées dans le cadre de l'exercice de l'activité.

Figure n° 32: Modalités de promotion au sein de l'entreprise NCA Rouiba

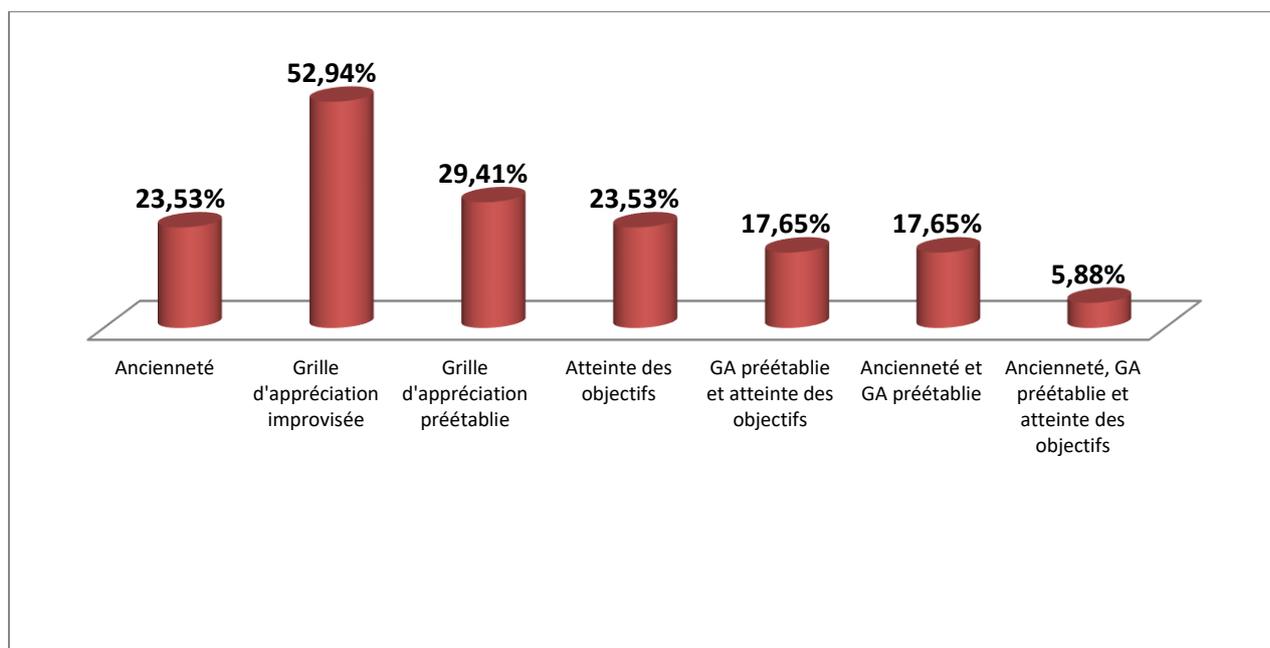


Source : Résultats de notre enquête

Dans l'entreprise Tchina/Cevital, les modalités de promotion sont diversifiées, la modalité la plus répandue est celle qui est basée sur une grille d'appréciation improvisée et ce à raison de 52,94% des réponses obtenues, en second lieu, la promotion au sein de cette entreprise s'effectue à partir d'une grille d'appréciation préétablie (29,41%), l'ancienneté et l'atteinte des objectifs sont mobilisés en troisième lieu pour assurer la promotion aux employés de l'entreprise et ce à raison de 23,53% des réponses émises par nos enquêtés.

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

Figure n° 33: Les modalités de promotion au sein de l'entreprise Tchina/Cevital



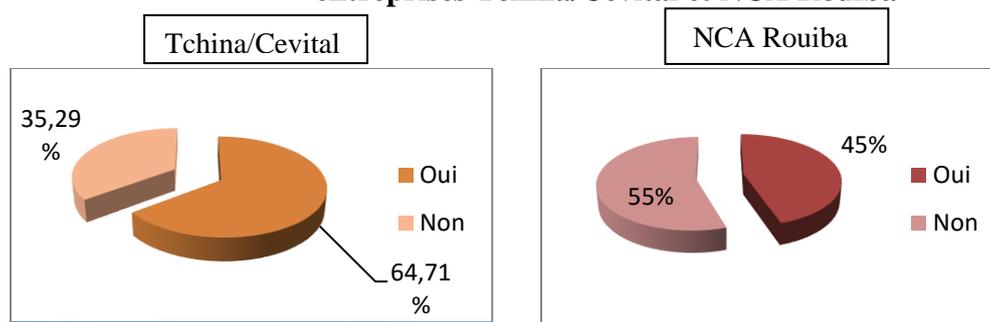
Source : Résultats de notre enquête

Pour gérer la carrière de ses employés, l'entreprise Tchina/Cevital mobilise plus d'une modalité pour promouvoir ses employés comme l'indique 41,18% des réponses obtenues.

Selon les employés concernés, la promotion se fait sur la base d'une grille d'appréciation préétablie à laquelle on ajoute l'atteinte des objectifs (17,65%) et l'ancienneté (17,65%). Elle s'effectue parfois en prenant en considération, trois critères à la fois, à savoir, l'ancienneté, une grille d'appréciation préétablie et l'atteinte des objectifs.

On peut constater à travers ces résultats l'existence d'un plan de carrière au sein des entreprises ayant une régularité dans l'exercice de leurs activités respectives, tout en l'inscrivant dans une stratégie permettant d'ajuster l'évolution de l'entreprise à celle des employés. En effet, au sein de l'entreprise Tchina/Cevital, 64,71% des employés enquêtés ont bénéficié au moins une fois d'une promotion durant leur carrière, certains sont promus deux à trois fois (cf. figures n°34 ci-dessous).

Figure n° 34: Pourcentage d'employés ayant bénéficié d'une promotion au sein des entreprises Tchina/Cevital et NCA Rouiba

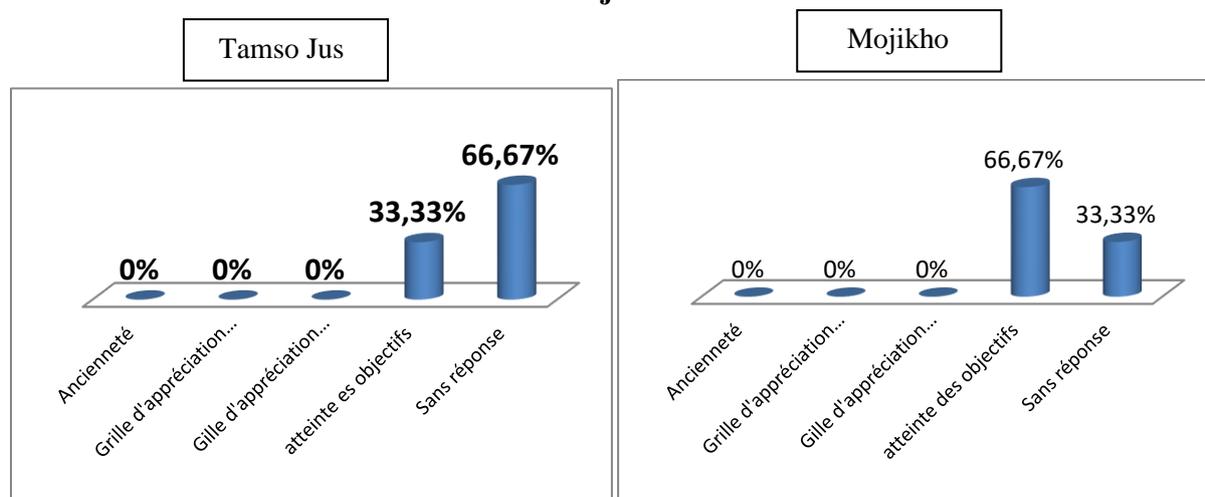


Source : Résultat de notre enquête

Chez NCA Rouiba, 45% des employés enquêtés uniquement qui ont bénéficié d'une promotion et ce à raison de 9 employés (cf. figure n°34), il s'agit pour certains employés de passer du stade de cadre à celui de responsable et pour d'autres une évolution dans le poste, tel est le cas d'un responsable de production.

Au sein des petites entreprises, la tendance des modalités de la gestion des carrières est axée sur une promotion à base de l'atteinte des objectifs, tel est le cas des entreprises Mojikho et Tamso Jus (cf. Figure n°35). Elle s'effectue également en prenant en compte l'ancienneté des employés à l'instar de l'entreprise Le Mistral, ceci s'explique par l'absence de plan de carrière au sein de ces entreprises. Par ailleurs, l'évolution des employés dépend de la situation économique et financière de l'entreprise, dans le cas où celle-ci est positive, les objectifs seront atteints, par conséquent, les employés seront promus. Certains employés enquêtés n'ont pas émis de réponses par rapport à cette question et ce, à raison de 66,67% chez Tamso Jus et de 42,86% au sein de l'entreprise Le Mistral, au sein de celle-ci, 85,71% des employés enquêtés n'ont jamais été promus au sein de cette entreprise.

Figure n°35 : Modalités de promotion au sein des entreprises Tamso Jus et Mojikho



Source : Résultats de notre enquête

Dans ces entreprises, les employés enquêtés ont mis l'accent sur une autre modalité de promotion, il s'agit de remplacer un employé ayant quitté son poste. On se retrouve devant une situation où elles adaptent l'évolution de leurs employés aux circonstances auxquelles elles font face. Au sein de Tamso Jus et de Mojikho, un seul employé a connu une promotion durant sa carrière.

3. Appréciation des plans de carrière pratiqués des entreprises par les employés

Les avis des enquêtés quant à leur appréciation des plans de carrière pratiqués au sein de l'entreprise divergent selon la nature du poste occupé. En effet, dans les entreprises ayant une notoriété et une importante part de marché dans le domaine du jus, nous avons distingué des perceptions négatives par rapport au plan de carrière. Dans ce sens, une assistante de direction commerciale au sein de NCA Rouiba, estime que ce plan existe pour d'autres mais pas pour elle, le contrôleur de gestion précise, à son tour, qu'il n'est pas suffisamment satisfait, ceci s'explique selon un manager de la qualité par le manque de certains éléments qui permettent une meilleure transparence de la gestion du plan de carrière.

Le comptable de cette entreprise recommande une prise en compte des compétences afin de leur donner une possibilité d'évolution. D'autres employés estiment que le plan est très élaboré toutefois, il reste sous appliqué. Par ailleurs, un manager et un responsable de la qualité ont exprimé leur satisfaction par rapport au plan de carrière de NCA Rouiba.

Dans l'entreprise Tchina/Cevital, les employés mettent l'accent sur l'existence d'un plan de carrière, toutefois, leur satisfaction diffère aussi d'un poste à un autre, et n'ont pas

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

pour intention de remettre en cause le plan de carrière existant malgré qu'ils ont souligné des insuffisances quant à leur satisfaction.

De leur part, les employés enquêtés dans les petites entreprises sont totalement négatifs par rapport au plan de carrière, ceux de l'entreprise Le Mistral et Tamsou Jus précisent que le plan de carrière n'existe pas, ceci s'explique par l'instabilité de leur activité et son irrégularité. Face à cette situation l'entreprise ne peut assurer une gestion durable de leur carrière, exception faite dans l'entreprise Mojikho dans laquelle les employés enquêtés estiment que le plan de carrière est prometteur et très motivant, ceci tient en grande partie à son statut innovant. En effet, elle rayonne sur une partie du bassin centre, et possède un marché régulier durant toute l'année qui s'accroît au cours de la saison estivale. A cet effet, pratiquer un plan de carrière devient inévitable pour gérer sa ressource humaine sur le long terme.

V. Communication interne et circulation de l'information

Pour analyser le rôle assigné à la communication interne au sein des entreprises enquêtées, nous avons focalisé notre étude sur le niveau de fluidité dans la circulation de l'information et l'objectif stratégique assigné à la communication interne en analysant le niveau d'intégration de la ressource humaine dans l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise.

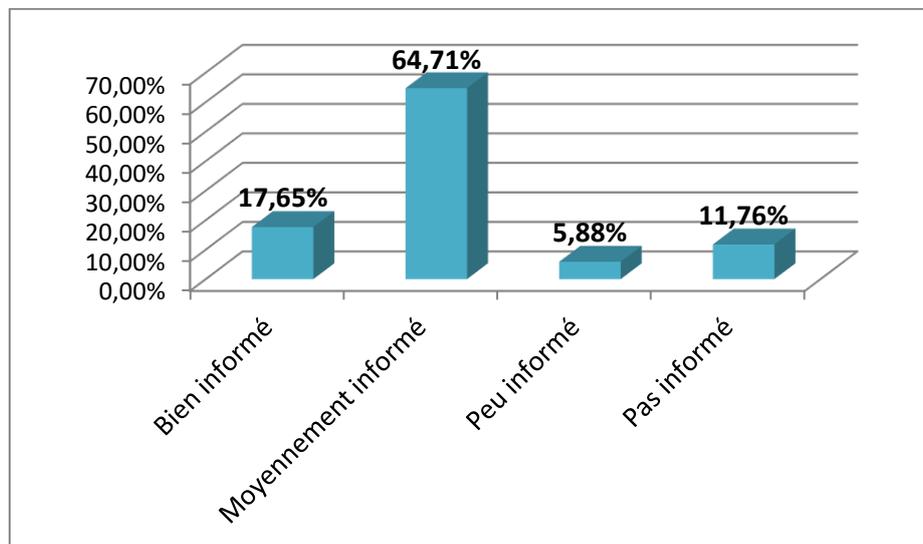
1. Fluidité et circulation de l'information

Pour consolider notre étude sur la création d'avantage concurrentiel à partir de la ressource humaine, nous avons interrogé les employés et responsables sur la fluidité de l'information qui circule entre les niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

Afin de vérifier le degré d'information des employés des entreprises de notre échantillon sur les projets et les orientations futures de leur employeur, et le moyen à travers lequel ils obtiennent cette dernière.

Les résultats de notre enquête ont fait valoir, comme le montre la figure n°36 ci-dessous, que dans l'entreprise Tchina/Cevital 64,71% des employés enquêtés approuvent qu'ils sont moyennement informés sur les projets et les orientations futures de l'entreprise, par ailleurs 17,65% estiment qu'ils sont bien informés. Contrairement à 5,88% des enquêtés qui déclarent qu'ils sont peu informés par rapport à cela, auxquels s'ajoutent 11,76% ayant affirmé qu'ils ne sont pas du tout informés.

Figure n°36 : Degré d'information des employés sur les projets et orientations futures de l'entreprise Tchina/Cevital



Source : Résultats de notre enquête

Les moyens à travers lesquels ces employés obtiennent l'information demeurent très diversifiés. Ceux ci varient entre réunion et briefing avec les responsables, messagerie, affichage et note de service, bouche à oreille et journée d'information.

La multitude de ces moyens de canalisation de l'information prouvent l'intérêt qu'accorde cette entreprise à la bonne circulation de l'information afin de coordonner les différents maillons de sa chaine de valeur et organiser les actions de ses employés pour les faire converger à la réalisation de ces projets.

Concernant l'entreprise NCA Rouiba, 20% des enquêtés déclarent qu'ils sont bien informés des projets et orientations futures de l'entreprise et 40% affirment le fait qu'ils sont moyennement informés. Cependant 25% attestent qu'ils ne sont pas du tout informés et 15% signalent qu'ils sont peu informés.

Dans l'entreprise NCA Rouiba, nous avons constaté à partir des résultats de l'enquête que le moyen de communication le plus répandu est l'organisation de réunions et ce à raison de 65% des réponses obtenues, la diffusion de l'information par les notes de service est le second moyen utilisé à raison de 50% des réponses. A la lumière de ces résultats nous pouvons conclure que NCA Rouiba privilégie les moyens de communication formels pour renforcer la légitimité des informations car il s'agit d'une entreprise à hiérarchie complexe. L'objectif consiste à éviter la déformation de l'information et l'asymétrie informationnelle, d'ailleurs ce moyen de communication est renforcé par les notes de services (10%), quoique les employés enquêtés nous ont fait part d'un autre moyen de communication à savoir le

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

bouche à oreille (30%) des réponses, ce dernier est également conjugué aux réunions et notes de services (20%).

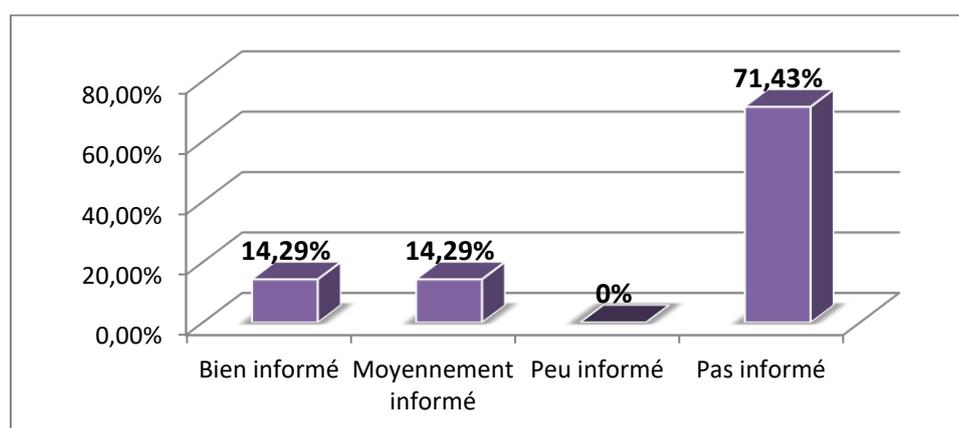
Pour ce qui est de l'entreprise Mojikho, deux employés enquêtés sur trois déclarent qu'ils sont bien informés sur les projets et les orientations futures de l'entreprise. Cependant, le troisième affirme qu'il n'est pas du tout informé par rapport à cela.

Afin de doter ses employés des informations sur ses projets et ses orientations futures, cette entreprise se contente des réunions organisées régulièrement et présidées par son premier responsable. Ce moyen d'information constitue le moyen le plus adapté pour celle-ci vu le nombre restreint d'employés et surtout avec l'absence d'une hiérarchie complexe.

A celle-ci s'ajoute l'entreprise Tamso Jus, pour laquelle tous les employés enquêtés ont avancé qu'ils sont moyennement informés à travers des réunions organisées par son responsable.

Cependant, 71,43% des employés de l'entreprise Le Mistral, et comme le montre la figure n°37 ci-dessous, ont déclaré qu'ils ne sont pas du tout informés par rapport aux projets et orientations futures de l'entreprise. Un employé a déclaré qu'il est bien informé, ce dernier est un membre de la famille du propriétaire et il a été recruté dès la création de l'entreprise ce qui lui permet, d'ailleurs, de prendre le relais en cas d'absence de ce dernier donc il est informé des projets actuels et futurs de l'entreprise.

Figure n°37 : Degré d'information des employés sur les projets et orientations futurs de l'entreprise Le Mistral



Source : Résultats de notre enquête

Ces résultats peuvent être expliqués par le fait que dans les petites entreprises la circulation des informations diffère de celle des grandes entreprises. En effet, elles se caractérisent par une portée opérationnelle et organisationnelle, il s'agit par exemple d'informer les employés de la cadence de travail en terme de temps et de quantité à produire,

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

mais les informations stratégiques et celles portant sur les projets futurs de l'entreprise ne sont pas communiquées. A ce titre, les moyens mobilisés sont le bouche à oreille et l'organisation de réunions ou briefings.

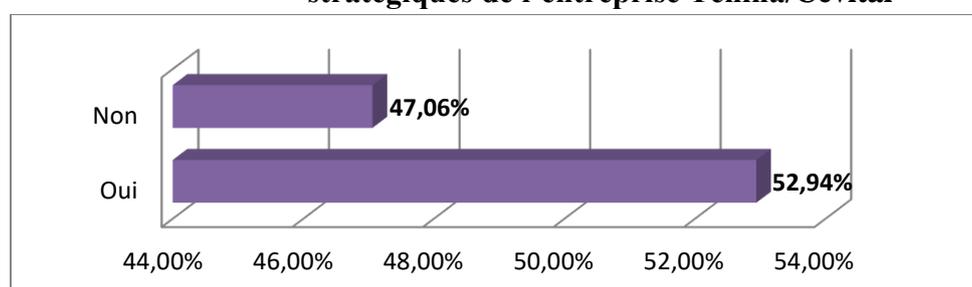
2. Communication stratégique : Niveau d'intégration de la ressource humaine dans l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise

Pour approfondir notre questionnement sur la communication interne au sein des entreprises de notre échantillon nous avons mobilisé une variable permettant de savoir si les objectifs stratégiques et la stratégie de ces entreprises sont portés à la connaissance de leurs employés à travers une question fermée et trois autres questions de réplique permettant de savoir comment ils contribuent à la réalisation de ces objectifs ainsi que sur la nature des informations qui leurs sont communiquées.

2.1. Cohésion sociale au travail

Dans l'entreprise Tchina/Cevital, et comme l'illustre la figure n° 38 ci-dessous, 52,94% des employés enquêtés avancent que la stratégie et les objectifs stratégiques de cette entreprise leurs sont divulgués, en contre partie, ces employés contribuent à la réalisation de ces objectifs par divers moyens, tout d'abord, en suivant les programmes annuels, mensuels et journaliers, par la suite, en multipliant leurs efforts mais également en s'inscrivant dans un processus de motivation. Dans ce sens, un responsable HSE nous a indiqué que l'atteinte des objectifs de chaque structure donne lieu à une récompense conséquente sous forme de prime variable.

Figure n°38 : Degré d'information des employés sur la stratégie et les objectifs stratégiques de l'entreprise Tchina/Cevital



Source : Résultats de notre enquête

Par ailleurs, dans l'entreprise NCA Rouiba, 60% des enquêtés affirment qu'ils ne leurs sont pas dévoilés, renvoyant ceci à la possibilité que ça soit un des secrets professionnels de l'entreprise par l'un des répondant. Une autre ajoute que la déclinaison de la stratégie n'est

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

pas souvent assurée par les employés. En effet, les actions menées par ces derniers s'inscrivent peu dans les stratégies initiées par les décideurs.

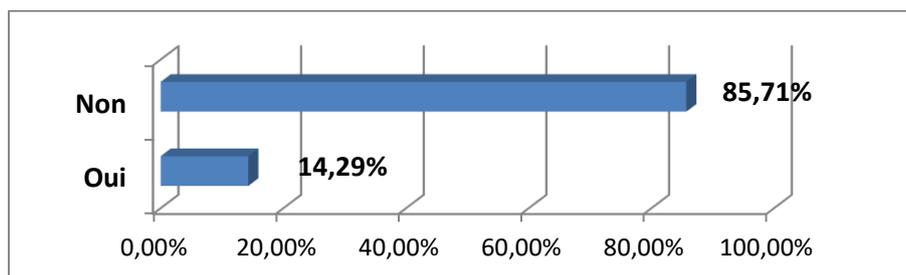
Néanmoins, les employés auxquels parvient l'information sur la stratégie et les objectifs stratégiques de l'entreprise renvoient ceci au fait que l'entreprise procède à la motivation des employés, selon certains. Pour un autre, ceci s'inscrit dans une démarche d'évolution annuelle fiable. L'objectif consiste à suivre la planification initiée par les décideurs. En effet, en communiquant aux employés la stratégie et les objectifs stratégiques, NCA Rouiba incite ses employés à inscrire leurs actions et tâches dans le cadre de sa stratégie. Afin de parvenir à la réalisation de ces objectifs stratégiques qui leurs sont divulgués et déployer cette stratégie de la manière la plus adéquate, un enquêté occupant le poste de responsable management de qualité nous a confié qu'il procède à la sensibilisation de l'équipe qu'il dirige. Pour sa part, un responsable environnement nous a déclaré que l'atteinte de ces objectifs se fait à travers un plan d'actions bien élaboré.

Pour ce qui est de l'entreprise Mojikho, les résultats de notre enquête ont fait valoir que les trois employés enquêtés sont informés de la stratégie et des objectifs stratégiques de celle-ci, et vu leur responsabilisation, ils concourent chacun à sa manière et selon la nature du poste qu'ils occupent à leurs réalisations. En effet, une responsable commerciale nous a confié qu'elle essaie de s'organiser en faisant un planning à partir des attentes de son supérieur. Un autre, responsable de projet a ajouté que chacun accomplit ses tâches de façon à atteindre ses objectifs.

Concernant l'entreprise Tamso Jus, 100% des enquêtés déclarent qu'ils sont informés par rapport à la stratégie et aux objectifs stratégiques de celle-ci et ajoutent qu'afin de les atteindre, ils procèdent par la concertation et l'organisation.

Cependant dans l'entreprise Le Mistral, et comme l'illustre la figure n° 39 ci-dessous, 85,71% des employés enquêtés déclarent que la stratégie et les objectifs stratégiques ne sont pas portés à leur connaissance au point que deux employés interrogés, occupants le poste d'ouvrier, s'expliquent en avançant que cette entreprise n'a pas de stratégie.

Figure n°39 : Degré d'information des employés sur la stratégie et les objectifs stratégiques de l'entreprise Le Mistral



Source : Résultats de notre enquête

En effet, dans les petites entreprises les décideurs peinent à élaborer une stratégie à long terme suite à l'instabilité et à l'alternance de leur activité ; ceci donne lieu à une planification annuelle et mensuelle permettant à l'entreprise d'avoir un fonctionnement quotidien.

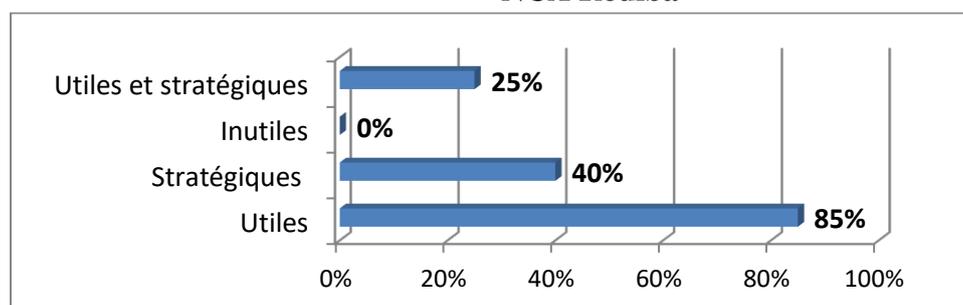
La planification à l'origine de leurs activités est exclusivement déterminée par les commandes des clients.

2.2. Nature des informations communiquées par la direction aux employés

Nous avons interrogé les employés quant à l'utilité des informations qui leurs sont communiquées, leurs avis nous renseignent sur la recevabilité de l'information mais également sur leur niveau d'intégration dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Pour ce faire, nous avons mobilisé une question fermée dont la réponse contient trois types de propositions à savoir : utiles, stratégiques et inutiles.

Dans l'entreprise NCA Rouiba, nous sommes parvenus aux résultats, illustrés dans la figure n°40 ci-dessous, selon lesquels les informations qui parviennent aux employés sont utiles à raison de 85% des réponses obtenues. Par ailleurs, 40% des réponses renseignent que ces informations sont aussi d'ordre stratégiques et 25% nous informe que ces dernières sont utiles et stratégiques en même temps. Cependant, aucun employé enquêté n'a qualifié les informations auxquelles il a accès d'inutiles.

Figure n° 40: Degré d'utilité des informations parvenues aux employés de l'entreprise NCA Rouiba



Source : Résultats de notre enquête

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

Ces résultats nous démontrent que l'entreprise NCA Rouiba accorde une grande importance à la communication interne vu le rôle prépondérant que joue celle-ci dans l'atteint des objectifs en permettant aux employés de mieux comprendre l'entreprise, leurs inculquer les valeurs d'une culture commune tout étant efficace chacun dans son poste.

Concernant l'entreprise Le Mistral, 42,86% des employés enquêtés estiment que les informations auxquelles ils ont accès sont utiles, ceci implique que le responsable leur communique des informations opérationnelles et applicables lors de l'exécution de leurs tâches.

Par ailleurs, 14,29% estime que les informations qui lui parviennent sont d'ordre stratégiques, et ce vu l'importance du poste qu'il occupe, en sa qualité de conducteur d'engin, et sa proximité du responsable. Cependant, 42,85% restants indiquent que les informations qui leurs sont communiquées sont inutiles, tel est le cas des ouvriers ayant des tâches routinières sur lesquelles les informations communiquées n'ont pas d'impact.

Pour ce qui de l'entreprise Tamso Jus une employée occupant le poste de secrétaire nous a confié que les informations qui lui parviennent sont parfois utiles. Par ailleurs, les deux autres employés enquêtés reçoivent des informations d'ordre opérationnelles telles que les commandes et les quantités à produire, les recettes mais aussi celles liées à l'organisation dans l'atelier de production.

Les résultats de notre enquête indiquent qu'au sein de l'entreprise Tchina/Cevital les informations communiquées par la direction sont jugées utiles et ce à raison de 70,59% des enquêtés, ceci s'explique par la politique de communication interne menée par cette entreprise et qui consiste à capitaliser l'information diffusée aux employés. Par ailleurs 11,76% des employés enquêtés estiment que les informations qui leurs parviennent sont d'ordre stratégiques. Il s'agit des responsables placés en haut de la hiérarchie et ayant un certain nombre de subordonnés sous leur responsabilité ; ils reçoivent des informations se rapportant à l'orientation stratégique de leur entreprise, ils sont peu nombreux car ces dernières ne peuvent être au service de l'ensemble des responsables.

En revanche, certains enquêtés estiment, à raison de 17,65%, que les informations qui leurs sont communiquées sont inutiles, tel est le cas d'un chef de ligne et d'un électricien, ces derniers développent que ces informations sont floues.

VI. Analyse du degré de liberté dans l'accomplissement des tâches et son impact sur la motivation des employés

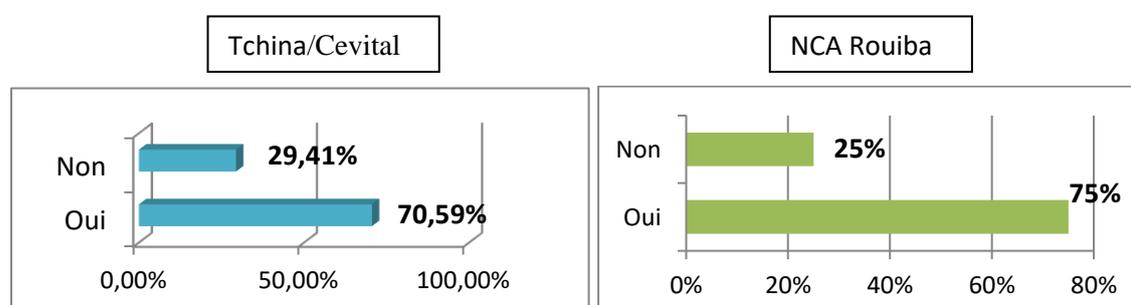
Pour apprécier le degré de motivation des employés au sein des entreprises de notre échantillon, nous avons fait recours à trois questions fermées et trois questions de réplique, permettant de savoir si ces derniers ont une certaine liberté dans l'accomplissement de leurs tâches, porter leur appréciation sur le travail, de les interroger sur la manière avec laquelle ils contribuent et de savoir s'ils seraient prêts à apporter de nouvelles méthodes de travail si une éventuelle occasion est donnée.

1. Analyse du degré de liberté dans l'accomplissement des tâches des employés et son impact sur leurs activités

Afin d'étayer notre analyse du rôle de la motivation des ressources humaines dans la création d'avantage concurrentiel, nous avons interrogé les employés des entreprises enquêtées sur le degré de liberté dont ils jouissent dans l'accomplissement de leurs tâches ainsi que l'impact que ceci peut avoir sur leur activité.

Les résultats de notre enquête ont fait valoir que dans les deux entreprises Tchina/Cevital et NCA Rouiba et comme le montre la figure n° 41 ci-dessous, respectivement 70,59% et 75% des enquêtés, nous ont confié qu'ils jouissent d'une liberté dans l'accomplissement des tâches qui leur sont assignées. En effet, ceci reflète l'importance qu'accorde ces deux entreprises à la motivation de leur personnel, une stratégie adoptée pour pallier à la fuite des compétences clés et à la déperdition des savoir-faire, étant donné qu'elles aspirent à créer un avantage concurrentiel par la qualité.

Figure n°41 : Degré de liberté des employés dans l'accomplissement des tâches chez Tchina/Cevital et NCA Rouiba



Source : Résultats de notre enquête

Par ailleurs, deux employés de l'entreprise Tchina/Cevital occupant les postes de chef de quart et d'approvisionnement, qui nous ont avoué n'ayant pas de liberté dans

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

l'accomplissement de leurs tâches ont ajouté que ceci a un impact négatif sur leur activité. Pour ce qui de l'entreprise NCA Rouiba une assistante de direction nous a affirmé que ceci lui fait perdre beaucoup de temps pour achever son travail, en outre, un contrôleur de gestion a ajouté que ceci constitue un blocage.

Concernant l'entreprise Mojikho, les trois employés enquêtés nous ont révélé qu'ils sont libre d'accomplir les tâches qui leurs sont assignées comme ils le désirent. En effet, cette liberté dont ces employés jouissent reflète l'intérêt qu'accorde le responsable de cette entreprise à l'engagement et la motivation des employés qui constituent un levier important pour leurs capacités à innover.

Dans l'entreprise Le Mistral, 71,43% des enquêtés soient 5 employés sur 7 nous ont déclaré qu'ils ont une liberté dans l'accomplissement de leurs tâches vu que ces derniers effectuent des tâches ordinaires dont l'impact n'est pas conséquent sur l'activité de l'entreprise, à l'exception d'un employé jouissant d'une certaine liberté vu sa proximité du responsable de cette entreprise.

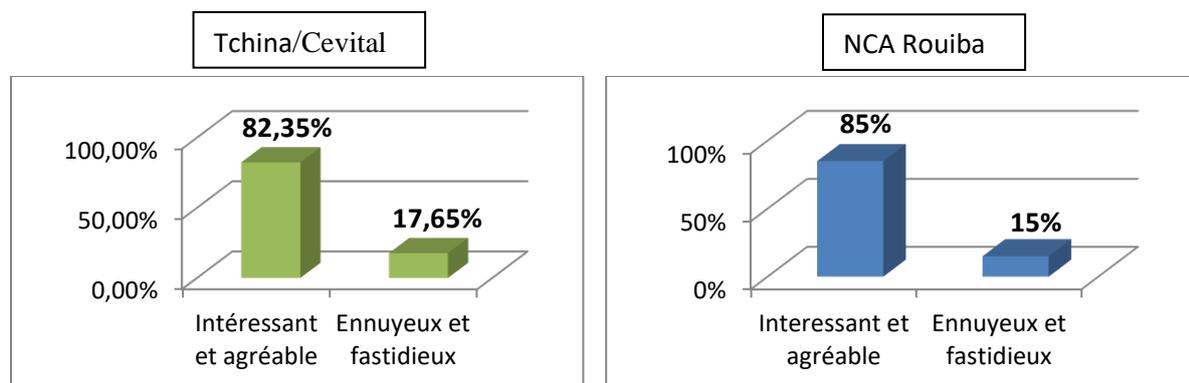
Pour ce qui est de l'entreprise Tamso Jus, seulement un employé enquêté sur 3 est libre de s'organiser dans l'accomplissement de ses tâches. Ceci est le cas du technicien de cette entreprise ayant avoué qu'il a une certaine liberté dès son arrivée dans cette entreprise en expliquant que cette liberté de s'organiser l'aide beaucoup à avancer dans son travail et à accomplir ses tâches.

2. Appréciation du travail accompli par les employés et analyse de leur niveau de contribution dans la réalisation des objectifs de l'entreprise

Pour renforcer notre analyse sur la motivation des employés et ses retombées sur la création d'un avantage concurrentiel, nous avons questionné les employés des entreprises de notre échantillon quant à leur appréciation du travail accompli, cette variable est à double enjeu, elle nous renseigne à la fois sur le climat et la cadence du travail auquel ils sont confrontés mais également sur leur motivation dans l'exercice de leur fonction.

Dans l'entreprise Tchina/Cevital nous avons enregistré que 82,35% des employés enquêtés trouvent que leur travail est intéressant et agréable, à celle-ci s'aligne l'entreprise NCA Rouiba, et comme l'illustre la figure n° 42 ci-dessous, avec un taux de 85%.

Figure n°42 : Appréciation des employés du travail accompli au sein des entreprises Tchina/Cevital et NCA Rouiba



Source : Résultats de notre enquête

Les résultats auxquels nous sommes parvenus dans ces deux entreprises illustrent qu'elles offrent à leurs employés un cadre de travail leur permettant d'accomplir leurs tâches dans des conditions souhaitées. En contre partie, ces employés se trouvent motivés et s'insèrent objectivement dans l'atteinte des objectifs notamment la création d'avantage concurrentiel.

Cependant, dans les deux entreprises Le Mistral et Tamsou Jus, nous avons constaté que, respectivement, 57,14% et 66,67% des employés enquêtés trouvent que leur travail est ennuyeux et fastidieux. Ceci nous renseigne sur la cadence du travail et un climat accompagné d'une instabilité rendant leur mission difficile. En effet, l'alternance de l'activité de ces deux entreprises est en partie à l'origine de l'incertitude des employés quant à la durabilité de leur travail ; une situation qui n'est pas sans conséquence sur leur motivation.

Par ailleurs, pour ce qui est de l'entreprise Mojikho, l'ensemble des employés enquêtés témoignent que leur travail est intéressant et agréable, chose qui nous renseigne à la fois sur les conditions favorables que leur offre l'entreprise et leur motivation. Ceci s'explique en grande partie par les modalités d'organisation adoptées qui accordent à ces derniers une liberté dans l'accomplissement de leurs tâches.

Afin d'approfondir notre analyse du degré de motivation des employés, nous avons tenté d'explorer leur niveau de contribution, chacun, dans la réalisation des objectifs de leur entreprise. Les résultats obtenus sont tributaires de la nature du poste occupé et donc différent d'un employé à un autre.

Les efforts fournis s'inscrivent dans une feuille de route permettant de les harmoniser avec les objectifs tracés et déclinés sur les différents postes de l'entreprise, nous distinguons des efforts stratégiques, opérationnels mais aussi de coordination. Dans ce sens, un chef de

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

ligne au sein de l'entreprise Tchina/Cevital nous a révélé que sa contribution se formalise grâce à sa formation technique et au sens de l'écoute dont il jouit, ce qui lui permet de gérer, organiser et vérifier toutes les étapes de conditionnement d'un produit permettant d'assurer la qualité de ce dernier. Dans ce sens, et dans un souci de qualité du produit, un contrôleur de qualité a ajouté que son apport consiste à détecter le produit non conforme avant son incorporation à la production. Par ailleurs, un approvisionneur a souligné que grâce à son intervention au moment opportun, il assure l'approvisionnement de la chaîne de production en matières premières et produits intermédiaires pour éviter qu'il y ait ralentissement de l'activité de celle-ci.

Dans l'entreprise NCA Rouiba les efforts des employés interrogés ne sont pas des moindres. En effet, un chef de projet a souligné que sa contribution consiste à assurer la continuité de l'activité, dans le respect des objectifs identifiés, grâce à sa fonction principale de coordinateur. Par ailleurs, un comptable a affirmé que son efficience dans l'accomplissement de ses tâches lui permet de fournir des informations fiables à travers lesquelles l'entreprise satisfait ses obligations financières, fiscales et sociales et d'être crédible vis-à-vis de ses parties prenantes externes. D'autre part, un directeur de cellule de sécurité a caractérisé sa contribution dans l'atteinte des objectifs de son entreprise par la garantie de la sécurité de ses biens et de ses ressources à travers une gestion adéquate des flux des différents acteurs voulant accéder à l'entreprise. Aussi, dans une optique de contribution stratégique, un responsable management de la qualité a souligné que son apport dans l'atteinte de ces objectifs consiste à garantir la politique qualité de l'unité et s'assurer qu'elle est comprise, mise en œuvre et entretenue à tous les niveaux de l'organisation afin de répondre aux orientations stratégiques choisies. Les résultats de son travail sont présentés sous forme de rapports, à la fin de chaque période, pour qu'ils soient supervisés et discutés par le top management.

Les résultats auxquels nous sommes parvenus dans les deux entreprises Le Mistral et Tamso Jus révèlent que la contribution des employés dans l'atteinte de leurs objectifs consiste en des efforts d'ordre opérationnel. En effet, un technicien de l'entreprise Tamso Jus nous a déclaré que son apport est formalisé dans ses interventions dans l'installation, l'entretien et la réparation des équipements de l'entreprise afin de préparer les commandes au moment propice d'autant plus que l'activité de cette entreprise est irrégulière et dépend des commandes émises par les clients. Dans cette optique, une secrétaire a ajouté que sa présence dans la grande période est indispensable pour accomplir l'ensemble des tâches administratives

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

afin d'acheminer le produit vers le client accompagné des documents nécessaires liés à la livraison.

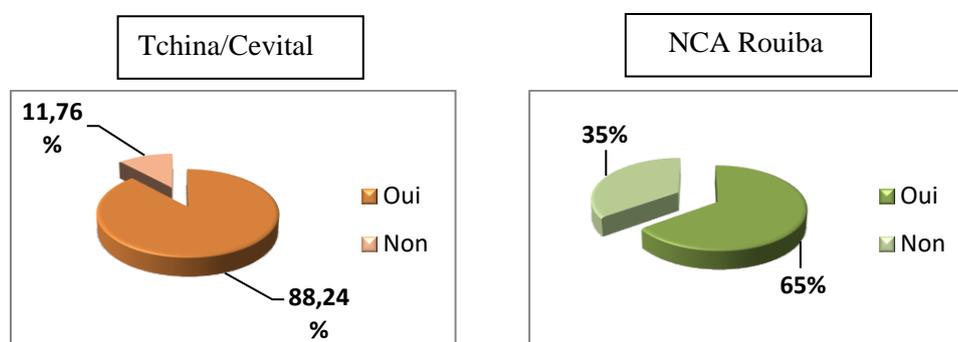
Au sein de l'entreprise Le Mistral, les employés enquêtés estiment qu'ils n'arrivent pas à identifier les objectifs de l'entreprise, ils réalisent des tâches routinières selon la cadence imposée par l'entreprise. De son côté un conducteur d'engin précise qu'il contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise en accomplissant d'autres tâches, autres que celles qui lui sont assignées notamment, la maçonnerie, la réparation et l'électricité.

Un niveau de motivation apparaît auprès des employés de Mojikho, un chef de projet indique que sa contribution à l'atteinte des objectifs de l'entreprise s'opère quotidiennement en essayant de s'appliquer pour apporter un plus à la société.

3. Prédiposition des employés à apporter de nouvelles méthodes de travail et manière de le faire

Pour tenter de caractériser le niveau de motivation des employés au sein des entreprises enquêtées, nous les avons interrogés à travers une question fermée sur leur prédiposition à apporter de nouvelles méthodes de travail à l'entreprise dans le cas où ils seront dotés de marges de manœuvre. Dans l'entreprise Tchina/Cevital, 88,24% des employés enquêtés précisent qu'ils sont prêts à apporter de nouvelles méthodes de travail dans le cas où ils auront une liberté dans l'organisation du travail, tel est le cas des employés de NCA Rouiba qui estiment à 65% (cf. figure n°43) qu'ils sont prédiposés à proposer des méthodes innovantes de travail.

Figure n°43 : Prédiposition des employés de NCA Rouiba et de Tchina à apporter de nouvelles méthodes de travail



Source : Résultats de notre enquête

Les propositions développées par les employés de NCA Rouiba quant à l'organisation de travail qu'ils peuvent proposer dans le cas où ils auront une marge de manœuvre peuvent être classées en deux catégories :

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

- Des propositions se rapportant à l'amélioration des pratiques et méthodes de travail, tel est le cas d'une assistante commerciale et d'un chef de projet.
- Des suggestions mettant en lumière leur volonté de renforcer le capital cognitif des travailleurs. Dans ce sens, un comptable développe qu'il est prêt à valoriser ses connaissances acquises tout au long de sa carrière pour trouver des solutions. De son côté, le directeur de la cellule de communication propose la mise en place d'un comité de formation pour développer les acquis du personnel qu'il dirige.

Dans les petites entreprises enquêtées, la situation est similaire à celle des grandes, dans le sens où les employés enquêtés sont favorables à une contribution pour améliorer les modalités d'organisations de travail au sein de l'entreprises et ce à raison de 100% dans l'entreprise Tamso Jus, 71,43% au niveau du Mistral et enfin 66,67% chez Mojikho.

Dans leurs recommandations, les employés enquêtés mettent en valeur l'intérêt de développer la liberté des employés dans l'exercice de leur fonction mais également de former le personnel aux nouvelles méthodes de travail et d'assurer une augmentation des salaires.

VII. Environnement et conditions de travail : Des pré-requis au développement d'avantage concurrentiel

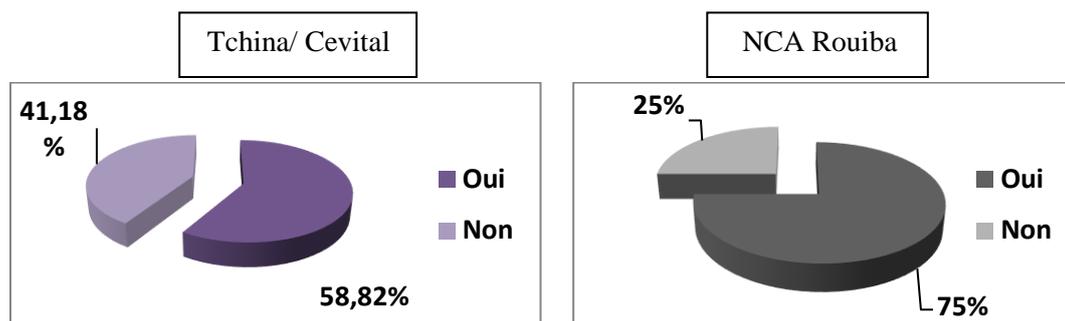
L'environnement de travail au sein de l'entreprise conditionne le rendement et le dévouement des employés au sein de l'entreprise.

1. Analyse de l'environnement de travail

L'environnement interne de l'entreprise détermine le niveau d'épanouissement des employés dans leur milieu de travail, les résultats obtenus divergent d'une entreprise à une autre selon l'échantillon enquêté mais tendent dans la majorité des cas à soutenir que leur milieu de travail leur assure un certain épanouissement.

Dans l'entreprise Tchina/Cevital, 58,82% des employés enquêtés précisent qu'ils sont épanouis dans leur travail contre 41,18% qui ne le sont pas. Chez NCA Rouiba, le taux d'employés épanouis est de 75% (cf. figure n°44), selon un responsable enquêté, cet épanouissement tient aux relations qu'il entretient avec ses collègues, de son côté le responsable en management de qualité précise que la sérénité dans son travail lui permet de s'épanouir en accomplissant sa mission, par contre, la routine au travail et le manque de liberté peuvent être une source de stress au sein de l'entreprise, tel est le cas d'une assistante de direction.

Figure n°44 : Niveau de satisfaction des employés chez Tchina/Cevital et NCA Rouiba



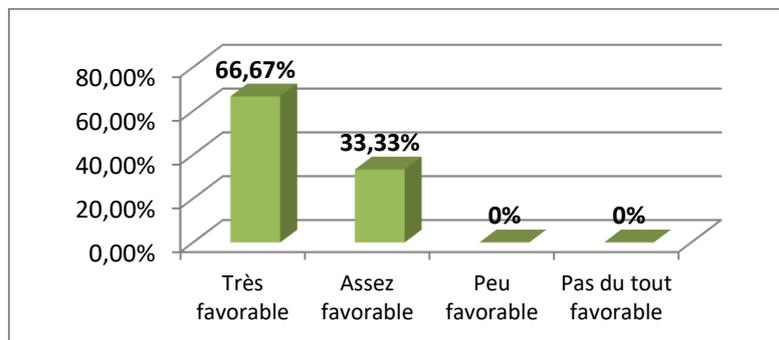
Source : Résultats de notre enquête

Cet épanouissement tient d'un côté à l'environnement dans lequel les employés exercent leur fonction, dans ce sens, cet environnement n'est pas sans conditions sur la qualité de travail. Dans l'entreprise NCA Rouiba, 65% des employés enquêtés estiment que l'environnement dans lequel ils évoluent est favorable on distingue 20% qui précisent qu'il est très favorables contre 45% des employés enquêtés selon lesquels l'environnement est assez favorable. En outre, notre enquête révèle que 20% des employés enquêtés estiment que leur milieu de travail n'est pas favorable et conditionne négativement la qualité du travail.

Au sein de Tchina/Cevital, 47,06% des employés enquêtés déclarent que l'environnement de travail est peu favorable contre 23,53% des enquêtés qui estiment que leur environnement est propice au renforcement de la qualité du travail. Ces résultats sont relatifs à plusieurs paramètres, certains sont liés au relationnel (horizontal et vertical) qui régit les employés et responsables, ils tiennent également aux conditions de travail. En effet, selon l'assistante de direction commerciale ces conditions sont marquées par un manque d'aération dans les ateliers de travail. Les imperfections de l'environnement de travail sont parfois liées à un manque de coordination entre les partenaires, dans ce sens, un chargé d'environnement précise que les interfaces ne comprennent pas leur mission.

Pour ce qui de l'entreprise Mojikho, les employés enquêtés précisent qu'ils sont épanouis à raison de 100%. Ces résultats attestent le rôle que peut avoir la liberté des employés et le caractère innovant dans l'épanouissement des travailleurs, ce climat est accompagné par des effets positifs sur les conditions et la qualité du travail. En effet, 67,67% des employés enquêtés précisent que cet environnement est très favorable à l'exercice des fonctions et 33,33% estiment qu'il est assez favorable (cf. figure n°45).

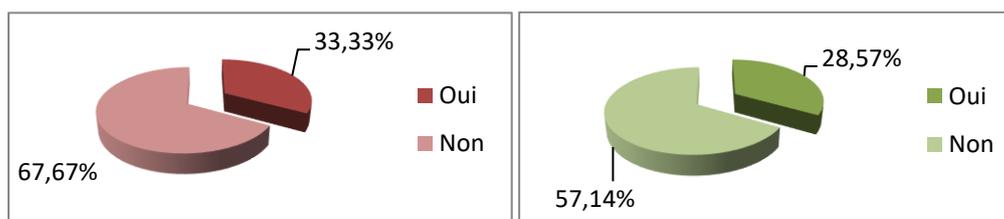
Figure n°45 : Impact de l'environnement de travail sur la qualité de travail chez Mojikho



Source : Résultats de notre enquête

Au sein des deux entreprises Tamso Jus et Le Mistral les résultats sont un peu différent dans le sens où le taux d'employés n'étant pas épanouis dans leur travail est de 66,67% et 57,14% respectivement, comme le montre la figure n°46 ci-dessous.

Figure n°46 : Niveau d'épanouissement des employés chez Tamso Jus et Le Mistral



Source : Résultats de notre enquête

Le manque d'épanouissement des employés de ces deux entreprises se rapporte essentiellement à la cadence de travail et à l'irrégularité de l'activité dans ces entreprises qui est accompagné par un sentiment d'instabilité des employés, ce climat n'est pas sans conséquences sur la qualité de travail.

2. Cohésion sociale face aux difficultés dans les relations de travail

Dans le cadre de l'analyse de l'environnement et des conditions de travail autant que pré-requis pour la création et le développement d'un avantage concurrentiel, nous avons tenté de caractériser le niveau de cohésion sociale des travailleurs pour dissimuler les difficultés auxquelles ils sont confrontés.

Au sein des deux entreprises Tchina/Cevital et Rouiba, les résultats que nous avons obtenus, illustrés dans la figure n° 47 ci-dessous, montrent l'existence d'une forte cohésion horizontale et verticale, entre les employés. En effet, dans l'entreprise Tchina/Cevital, 70,59% des réponses font valoir que les employés surmontent les difficultés auxquelles ils font face

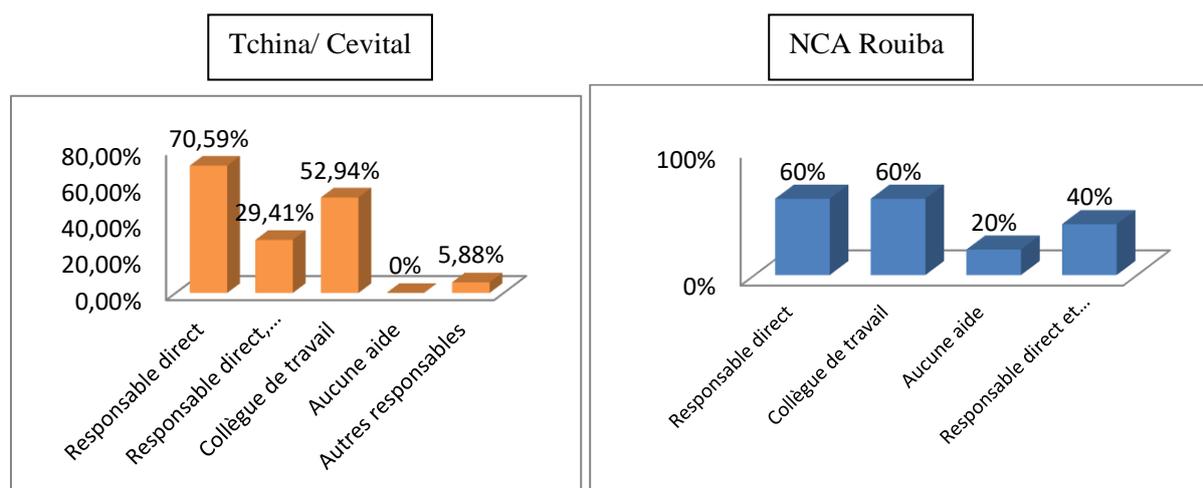
Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

grâce à l'aide de leurs responsables directs et 52,94% soutiennent qu'ils obtiennent de l'aide auprès de leurs collègues de travail.

La cohésion sociale dans cette entreprise s'effectue horizontalement et verticalement à la fois et ce à raison de 29,41% des réponses obtenues (responsables directs et collègues). Par ailleurs, 5,88%, à raison d'un employé enquêté sur 17, déclare qu'il obtient de l'aide auprès des autres responsables de l'entreprise ; tel est le cas d'un approvisionneur dont l'activité dépend de celle de ces derniers.

En outre, dans l'entreprise NCA Rouiba, en cas de difficulté, les employés obtiennent de l'aide auprès de leurs responsables directs et collègues de travail, et ce simultanément à raison de 60% des résultats obtenus. Ces deux alternatives sont parfois jumelées (40% des réponses), toutefois 20% des employés enquêtés trouvent des solutions aux difficultés sans recourir à personne.

Figure n°47 : Origines des aides des employés des entreprises Tchina/Cevital et NCA Rouiba



Source : résultat de notre enquête

Les collègues de travail sont peu sollicités à Tchina/Cevital par rapport à NCA Rouiba (cf. Figure n° 47), ce qui peut être relativisé à l'expérience collective qui s'est forgée au sein de l'entreprise NCA Rouiba au fil des années et qui s'est matérialisée par la présence d'un capital social au niveau interne, mis en valeur pour traiter les difficultés rencontrées. Par contre le recours des employés de Tchina/Cevital à leurs responsables s'explique par les nouvelles stratégies adoptées après son rachat et qui ont mis en place de nouvelles méthodes de travail et un matériel innovant qui exigent un recours au responsable en cas de difficultés.

Concernant l'entreprise Mojikho, un employé estime qu'il est assisté par son responsable direct afin de surpasser les difficultés auxquelles il fait face dans

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

l'accomplissement de ses tâches. Les deux autres ont déclaré qu'ils se débrouillent tous seuls afin de les surmonter.

Pour ce qui est de l'entreprise Tamso Jus, 66,67% des réponses obtenues montrent que les employés enquêtés obtiennent de l'aide auprès de leur responsable direct et 33,33% sollicitent l'aide des autres collègues. Nous avons également recensé dans cette entreprise d'autres réponses à raison de 66,67%. Il s'agit pour le technicien de recourir à internet et à des proches électriciens, il s'agit également pour le remplisseur de chercher soi-même les solutions.

Toutefois, dans l'entreprise Le Mistral l'alternative la plus répandue est celle qui consiste à consulter les autres collègues à raison de 85,71% des réponses obtenues, suivie par celle qui consiste à solliciter le responsable direct avec un taux de 71,43%. Nous avons enregistré également le recours à ces deux alternatives parallèlement à raison de 57,14%.

Ceci indique l'existence d'une coordination entre les employés vu que les difficultés sont d'ordre technique et ce sont ces mêmes employés qui s'occupent du caractère opérationnel. Par ailleurs, le responsable est sollicité dans la majorité des cas pour donner son aval à la réalisation d'une tâche.

3. Image sociale : Quel degré de satisfaction des employés ?

L'implication de la ressource humaine dans la création d'avantage concurrentiel est tributaire en partie de l'image sociale que procure le poste occupé par l'employé. Pour cela, nous avons mis en avant un indicateur pour nous permettre d'analyser l'impact du poste occupé sur l'image sociale et ce, en faisant recours à une étude de satisfaction pour laquelle nous présenterons les résultats obtenus dans ce qui suit.

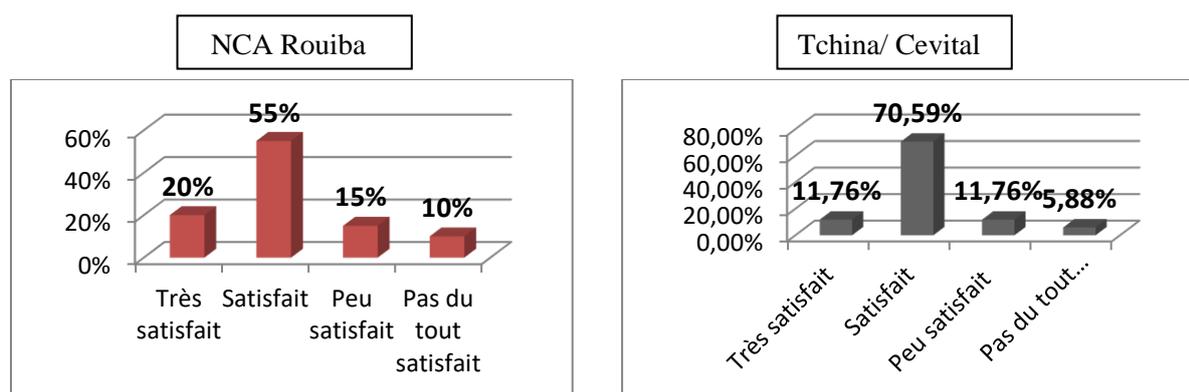
Concernant les deux entreprises Tchina/Cevital et NCA Rouiba, nous avons enregistré que 11,76% et 20% des employés enquêtés, respectivement, sont très satisfaits de l'image que leur confère leur emploi au sein de ces deux entreprises suivis par 70,59% et 55%, simultanément, affirmant satisfaits de celle-ci. D'autre part, dans l'entreprise Tchina/Cevital, du reste des employés enquêtés, 11,76% déclarent peu satisfaits et 5,88% pas du tout satisfaits. Pour ce qui est de l'entreprise NCA Rouiba, 15% des enquêtés précisent qu'ils sont peu satisfaits, tandis que 10% ne sont pas du tout satisfaits, ce qui a été justifié par une assistante de la direction commerciale par l'absence d'une formation ou d'une promotion bien méritée malgré qu'elle réalise ses devoirs tout au long des vingt deux ans de service qu'elle y a passé, (cf. Figure n°48 ci-dessous).

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

Selon certains employés leur satisfaction est liée à l'image de marque dont dispose ces entreprises sur le marché national, elle tient également à la nature du poste qu'ils occupent au sein de l'entreprise. Selon un chef de projet de NCA Rouiba, elle se rapporte à la présence d'un climat sain et d'une stabilité, mais elle tient également à l'adoption d'une nouvelle stratégie. Le responsable de management de qualité relativise la satisfaction quant à l'image sociale à la réputation que l'entreprise dispose vis-à-vis de ses salariés, ces opportunités sont, selon le responsable d'environnement, des facteurs qui ont favorisé son image sociale procurée par le poste occupé.

Nos résultats ont fait valoir que dans les entreprises ayant une expérience et une renommée dans le domaine du jus, les employés ayant exprimé leur non satisfaction quant à l'image sociale procurée par leur entreprise, s'explique par un manque d'évolution durant leur carrière et une non intégration dans le programme de formation de l'entreprise.

Figure n°48 : Niveau de satisfaction des employés quant à l'image sociale que leur procure l'entreprise au sein de NCA Rouiba et Tchina/Cevital



Source : Résultat de notre enquête

Dans les petites entreprises telles que Le Mistral et Tamso Jus, la satisfaction quant à l'image sociale est relative dans le sens où, les employés ayant un poste de travail fixe et payés à longueur d'année ont exprimé leur satisfaction par rapport à l'image sociale procurée par leur travail, contrairement aux employés dont le travail et la rémunération ne sont pas réguliers et sont liés à l'activité de l'entreprise, dans ce sens, 42,86% des employés enquêtés chez Le Mistral sont peu satisfaits et 14,29% ne sont pas du tout satisfaits.

La satisfaction par rapport à l'image sociale nous renseigne à la fois sur la stabilité de l'employé au sein de l'entreprise, ainsi l'image sociale est une variable incontournable dans la construction d'avantage concurrentiel dans l'entreprise. Au sein de NCA Rouiba et Tchina/Cevital, l'image sociale procurée par le poste occupé fait objet d'une stratégie basée sur la mise en vigueur de l'ensemble des métiers requis pour une entreprise activant dans le

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

secteur de la filière boisson ; ceci accorde à l'employé un accomplissement de soi, il s'agit d'une forme de reconnaissance de ses efforts. De ce fait, la non satisfaction des employés quant à l'image sociale peut être liée à l'organisation interne notamment de la cellule qui s'occupe de la GRH, dans le sens où, la non valorisation de la ressource humaine et de sa carrière peut entraîner une non satisfaction de l'employé de son image sociale, c'est le cas de l'assistante de direction commerciale qui s'explique par le fait qu'elle n'a jamais bénéficié d'une formation, alors que ses collègues en ont bénéficié. Cette logique n'est pas valable dans les petites entreprises, dans lesquelles on trouve des métiers clés, qui déterminent l'orientation technique de l'entreprise, on peut citer l'exemple du métier de préparation du jus ou encore de la commercialisation, où les employés qui s'occupent de ces métiers jouissent d'une image sociale correspondante.

Les employés enquêtés dans les petites entreprises expliquent leur non satisfaction quant à l'image sociale que leur procure le poste occupé par le manque de moyens au sein de l'entreprise, tel est le cas d'un employé de l'entreprise Le Mistral.

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

L'analyse du rôle de la ressource humaine dans la création d'avantage concurrentiel dans les entreprises enquêtées nous a permis de faire ressortir les déterminants de cette relation et de caractériser les résultats obtenus, tout en appuyant l'idée selon laquelle cette fonction n'est pas valable pour l'ensemble des entreprises, comme elle est tributaire des pratiques de GRH en vigueur dans les entreprises.

Nos résultats ont fait valoir que la taille de l'entreprise et sa notoriété consiste en des variables déterminantes dans la mobilisation de la ressource humaine, de son orientation compétitive et de sa stratégie concurrentielle. En effet, les employés de NCA Rouiba et de Tchina/Cevital, ont démontré leur insertion dans une démarche concurrentielle par leur entreprise à travers des pratiques de GRH dont ils font objet. Dans ce sens, ces employés bénéficient de formations thématiques se rapportant à la production de jus et d'autres liées à leurs fonctions au sein de l'entreprise, on trouve également des formations transversales liées aux techniques de management. Ces dispositifs ont réussi à renforcer les acquis du capital humain au point que, les employés n'ayant pas encore bénéficié de formation, tâchent à ce qu'ils en profitent, un résultat qui démontre le dévouement des employés à la réalisation des projets de l'entreprise.

Notre recherche empirique auprès des employés des entreprises de notre échantillon nous a permis de distinguer les modes de création d'avantage concurrentiel par la ressource humaine à partir des pratiques de GRH. En effet, le facteur humain peut être mobilisé pour renforcer la stratégie concurrentielle d'une entreprise et pérenniser sa position sur le marché, tel est le cas de NCA Rouiba, comme il peut être activé pour créer carrément un avantage concurrentiel qui n'existait pas auparavant et concurrencer les entreprises ayant une renommée et une position concurrentielle conséquente, c'est le cas de l'entreprise Cevital qui, en reprenant l'unité Tchina/Cevital d'El Kseur, a mené des pratiques de GRH visant à valoriser et à adapter les compétences de sa ressource humaine aux exigences du marché du jus en Algérie, ces employés sont de plus en plus insérés dans des démarches d'enrichissements notamment à travers leur formation, ainsi que la présence d'une fluidité dans la circulation de l'information, cet environnement favorise l'engagement des employés à apporter de nouvelles méthodes de travail tout en s'insérant dans l'atteinte de l'objectif concurrentiel de leurs entreprises respectives.

Au sein des petites entreprises enquêtées, à savoir, Le Mistral et Tamso Jus, les employés ont souligné l'impact de la discontinuité de leurs activités au sein de l'entreprise, ces derniers font objet d'une gestion administrative basée essentiellement sur la rémunération

Chapitre 3 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH dans les entreprises considérées

et l'organisation à travers l'affectation des tâches et le contrôle de leur exécution, la fonction de motivation parvient à l'unique période de production, et s'inscrit dans l'objectif de satisfaire des commandes, tandis que durant les moments d'arrêts, même les salaires sont gelés. A ce titre, inscrire la ressource humaine dans une stratégie de création d'avantage concurrentiel supposera au préalable, l'existence d'un marché régulier et d'un caractère spécifique lié soit aux procédés de production, soit au produit, tel est le cas de l'entreprise Mojikho, s'insérant dans une niche, tel qu'il a été évoqué dans le chapitre précédent, elle exerce une activité continue en optant pour des marchés spécifiques à l'exemple des salles de sports, des piscines, des plages, etc. Ce fonctionnement assure une motivation et un dévouement des employés qui se traduisent en pratique par l'attribution de plus de liberté et des conditions de travail favorables, et par conséquent, la spécification de la démarche entrepreneuriale en préservant son avantage concurrentiel.

Les résultats auxquels nous sommes parvenus dans la présente recherche s'accordent à confirmer le rôle des pratiques de GRH dans la création de l'avantage concurrentiel à partir de la ressource humaine. Toutefois, chaque entreprise, approprie cette relation en fonction de sa situation financière et de la densité de son marché, dans le cas où ses conditions sont insatisfaites, l'entreprise ne peut s'engager dans une démarche concurrentielle basée sur sa ressource humaine.

Conclusion de la deuxième partie

La ressource humaine en Algérie, a connu des évolutions majeures sur deux principaux niveaux. Le premier concerne les évolutions enregistrées en terme de consistance du capital humain en terme de compétences construites à partir des différents dispositifs de formation en œuvre que ce soit à l'intérieur de l'entreprise, que se soit à l'extérieur dans les institutions de formation à savoir les universités, les écoles et instituts. Le deuxième niveau, tient à la gestion de la ressource humaine qui est passée des pratiques de gestion administratives à des pratiques qui se déclinent sur trois aspects à savoir, la rétention, la motivation et la fidélisation, en plus de leur enrichissement par un ensemble de techniques de management innovantes notamment par l'intégration des NTIC dans la GRH, à partir de ces évolutions, la ressource humaine en Algérie se présente comme un facteur qui peut être assigné à des objectifs compétitifs

La construction d'avantage concurrentiel à partir de la ressource humaine ne constitue pas une démarche transversale à toutes les entreprises, nous avons, à travers notre enquête, débouché sur le résultat selon lequel, les déterminants de valorisation de la ressource humaine sont tributaires d'un ensemble de paramètres à partir desquels l'entreprise s'engage à créer l'avantage concurrentiel.

La consistance du marché de l'entreprise consiste en un facteur déterminant dans la mobilisation de la ressource humaine dans la construction de l'avantage concurrentiel. En effet, la détention d'un marché régulier se traduit par une position financière favorable permettant à l'entreprise d'assurer un fonctionnement quotidien de son activité et de procéder par conséquent, à assoir des stratégies concurrentielles axées sur la ressource humaine, tel est le cas de l'entreprise Tchina et NCA Rouiba. Les petites entreprises, dont le marché n'est pas régulier, ne s'engagent pas dans la mobilisation de la ressource humaine dans un objectif compétitif, selon les responsables enquêtés, cette combinaison est conditionnée par l'existence d'une situation financière prospère et d'une activité fréquente afin de pouvoir offrir un cadre favorable en termes de rétention et de motivation du facteur humain afin de l'engager de l'insérer dans la construction d'avantage concurrentiel.

Conclusion générale

Conclusion générale

La construction d'avantage concurrentiel à partir de la ressource humaine consiste en une combinaison porteuse, de type systémique en engageant un ensemble de paramètres et faisant appel à des déterminants internes et externes. Au cœur de ce mécanisme, les pratiques de GRH jouent un rôle catalyseur aussi bien dans la création d'avantage concurrentiel, que dans son renforcement au sein de l'entreprise à travers son exercice.

En tant que ressource interne à l'entreprise, la ressource humaine agit en ressource transversale, en intervenant dans l'ensemble des fonctions de l'entreprise en étant responsable des actions menées. Ce constat nous permet de conclure une fois de plus que l'atteinte des objectifs de l'entreprise à partir de son capital humain ne peut se réaliser qu'en mettant en œuvre des modes de construction et de valorisation de la ressource humaine appropriés et spécifiques. Ainsi la création puis le maintien d'un avantage concurrentiel passeraient par la mise en place de pratiques de GRH spécifiques en prenant en compte les variables émanant de son environnement d'émergence et en choisissant des pratiques de GRH adaptées.

La spécification des pratiques de GRH pour créer un avantage concurrentiel diffère d'une entreprise à une autre, elles sont liées à la fois à deux niveaux ; le premier est en relation avec sa situation financière et sa place sur le marché, le second tient à son génie dans l'opérationnalisation d'un ensemble de compétences détenues par ses employés et ce par les principes de construction et de mobilisation requis, il s'agit entre autres de valoriser les savoirs et savoir-faire du capital humain afin d'assurer une différenciation de la démarche de l'entreprise dans son aspect organisationnel, productif et commercial, afin de se démarquer des concurrents ou au moins se procurer une place parmi d'autres.

La création d'avantage concurrentiel par le biais des ressources humaines suppose l'existence d'une stratégie basée sur deux piliers à savoir la création et la mobilisation du bassin de compétences à partir d'un engagement individuel, par la ressource humaine et un effort organisationnel en amont, avant de procéder au recrutement et en aval par des pratiques de GRH visant à gérer leurs carrières tout en étant motivé et soumis à un renforcement permanent des connaissances par des pratiques de knowledge management.

L'analyse du rôle de la ressource humaine dans la création d'avantage concurrentiel dans une entreprise passe par l'examen des différents paramètres que nous venons de présenter, notamment les pratiques de GRH en vigueur mais également la caractérisation de leurs retombées en terme de différenciation du capital humain et de création d'avantage concurrentiel au sein de l'entreprise. A ce titre, la mobilisation d'une recherche mixte (qualitative et quantitative) à partir d'un guide d'entretiens auprès des responsables RH et des questionnaires auprès des employés, nous a permis de déceler à la fois la prédisposition de

l'entreprise enquêtée à mobiliser la ressource humaine dans la création de l'avantage concurrentiel et les modalités de construction et de valorisation correspondantes.

Les indicateurs engagés dans la présente recherche empiriques sont issus de notre revue de littérature. En effet, au terme de notre recherche nous avons déduit que l'analyse du rôle de la ressource humaine dans la création d'avantage concurrentiel ne peut s'effectuer à travers une analyse de donnée se rapportant à ces deux variables mais à partir d'une étude à double dimension, auprès des deux niveaux de la ressource humaine au sein de l'entreprise à savoir les responsables de la cellule RH et les employés.

Etant guidés par notre question principale relative au : **Comment la mobilisation et la valorisation des ressources humaines à travers les pratiques de GRH peuvent être un facteur stratégique de création d'avantage concurrentiel dans l'entreprise algérienne ?**, nous avons abouti à des résultats que nous avons discutés dans le deuxième et le troisième chapitre de la deuxième partie et à travers lesquels nous avons confirmé et infirmé les hypothèses de notre travail de recherche.

Tout au long de la réalisation de notre thèse, nous avons relevé les différences qui existent entre les entreprises de la sous-filière jus, ce travail nous a permis d'enrichir notre recherche et nos résultats en caractérisant les modalités de mobilisation de la ressource humaine dans l'objectif compétitif dans chaque entreprise.

Notre recherche nous a permis d'avoir également des éléments de réponse aux questions subsidiaires que nous nous sommes posées et présentées en introduction générale. En effet, nous pouvons dire que les pratiques de GRH appropriées à la mobilisation et à la valorisation de la ressource humaine s'effectuent suivant un processus chronologiquement ancré. Il s'agit, dans un premier temps, de construire un bassin de compétences, ce dernier doit être mis à jour et enrichi à travers des pratiques du Knowledge management visant à spécifier et à adapter les connaissances aux exigences compétitives de l'entreprise et dans un deuxième temps, de mobiliser ces compétences, à travers une démarche individuelle et collective.

S'agissant de la question relative à l'appropriation de la ressource humaine comme facteur stratégique de création d'avantage concurrentiel par les entreprises algériennes, elle s'effectue différemment en fonction d'un certain nombre de facteurs à savoir ; la situation financière de l'entreprise, la densité de son marché ainsi que sa notoriété. Dans ce sens, les entreprises ayant une renommée et qui détiennent des parts de marché importantes sont celles qui mobilisent le facteur humain dans la création d'avantage concurrentiel. Cette logique est valable pour les start-up innovantes qui basent leur stratégie sur le génie de leur capital humain pour se distinguer à travers des marchés de niches, tandis que dans les entreprises qui

se caractérisent par une intermittence de l'activité et dont les parts de marché ne sont pas conséquentes, la ressource humaine ne bénéficie pas d'une gestion orientée vers la création d'avantage concurrentiel, en d'autres termes, elle ne consiste pas en un facteur stratégique de compétitivité de l'entreprise.

Pour la question relative aux modalités de mobilisation de la RH dans l'entreprise algérienne elle trouve ses éléments de réponse tout au long de l'analyse et de l'interprétation de nos résultats qui confirment ou infirment nos hypothèses de travail. Dans cet ordre d'idée, précisément, nos résultats confirment la première hypothèse selon laquelle la ressource humaine est mobilisée comme facteur clé dans la création d'avantage concurrentiel pour se positionner sur des marchés compétitifs, il s'agit du cas de l'entreprise Tchina, qui, à partir de sa reprise par Cevital, a investi dans la valorisation de la ressource humaine. Avant qu'elle soit rachetée, elle était engagée dans la production d'un seul produit à savoir le jus en bouteille de verre, destiné aux cafétérias et restaurants, et après sa reprise, un intérêt particulier fut accordé aux employés. En favorisant l'innovation produit et l'innovation procédés et les efforts marketing, etc., l'entreprise a connu un élargissement de sa gamme en terme de produits, d'emballage et de goûts, tout en proposant un rapport qualité-prix favorable sur le marché, cette lancée lui a permis de proposer des produits similaires à ceux des leaders du domaine et ce en pénétrant le marché des surfaces. Ce développement fût le résultat des pratiques de GRH amorcées notamment à partir d'un dispositif de formation. En effet, 88,24% des employés enquêtés ont bénéficié de 02 à 20 formations depuis leur recrutement. Ces dernières ont été concrétisées suite à des promotions et à la volonté de propulser le niveau technique et cognitif des employés. En effet, 64,71% des employés précisent que le système de formation en vigueur répond à leur besoin en termes de formation.

L'entreprise Tchina a amorcé également d'autres pratiques de fidélisation et de motivation, dans ce sens, elle les a marqués sur le plan organisationnel par l'existence d'une cohésion sociale. En effet, 70,60% des employés enquêtés arrivent à surmonter leur difficulté avec l'aide de leurs responsables et environ 80% d'entre eux sont satisfaits de l'image sociale que leur confère l'emploi qu'ils occupent. D'autre part, cette ressource humaine trouve au sein de l'entreprise un cadre favorable pour activer ses savoirs et savoir-faire, en effet, 88,24% des employés enquêtés estiment que leur poste leur permet de valoriser leurs compétences, il s'agit là d'une variable importante dans leur engagement.

Les résultats de notre recherche empirique et théorique nous ont permis de confirmer la seconde hypothèse que nous avons émise à travers laquelle nous avons préconisé que la compétitivité hors coûts permet de développer d'autres facteurs de compétitivité comme la

qualité et la concentration. Tel est le cas de l'entreprise NCA Rouiba et Tchina, qui en investissant dans le facteur humain, notamment par des pratiques de GRH et de knowledge management, ont réussi à offrir des produits répondants aux nouvelles attentes des clients tout en favorisant l'innovation et en créant de nouveaux segments du marché à l'exemple du jus pour enfants.

L'entreprise Mojikho consiste en un cas illustrant le rôle de la ressource humaine dans le développement d'une niche à travers sa concentration sur un marché particulier en offrant un produit nouveau à savoir un jus obtenu moyennant des procédés artisanaux et qui concurrence les entreprises ayant un apprentissage en terme de maîtrise des coûts de production.

L'analyse du rôle de la ressource humaine dans la création d'avantage concurrentiel au sein de l'entreprise à partir des pratiques de GRH tout en prenant en considération les disparités entre les grandes et les petites entreprises de jus nous a permis de confirmer la troisième hypothèse pour les entreprises Tchina, NCA Rouiba et Mojikho, mais de l'infirmier pour les entreprises Tamso Jus et Le Mistral. Pour rappel, nous avons préconisé dans cette hypothèse que le renforcement des acquis cognitifs de la ressource humaine permet la création d'avantage concurrentiel.

En effet, dans les trois premières entreprises, nous retrouvons des efforts de construction et de mobilisation tels qu'ils sont développés par Grise et al. (1997). En effet, dans ces entreprises, la ressource humaine fait l'objet d'une orientation stratégique vers la création d'avantage concurrentiel. Elles assurent ainsi une combinaison entre la construction des savoirs et savoir-faire à partir d'un recrutement adapté à l'objectif de compétitivité et la mobilisation de la ressource humaine en faisant appel d'une part, à des pratiques de valorisation de la ressource humaine et d'autre part, à des efforts individuels et collectifs pour gérer les carrières et améliorer ses acquis cognitif. L'objectif est double ; il s'agit d'initier les ressources humaines aux nouvelles connaissances d'un côté et de spécifier son capital humain de l'autre, afin de se différencier. Il s'agit là d'un paramètre indéniable dans l'impulsion d'innovation spécifique.

Dans les petites entreprises, le cas est totalement différent. En effet, non seulement la combinaison entre la construction d'avantage concurrentiel et la ressource humaine n'existe pas, le recrutement des employés se fait indépendamment de l'objectif de compétitivité. En d'autres termes, la ressource humaine est dépourvue de connotation stratégique visant à l'insérer dans une démarche de création d'avantage concurrentiel. Toutefois, on retrouve des pratiques de GRH visant à assurer la gestion administrative du personnel et le fonctionnement

du processus productif de l'entreprise. Ainsi, on peut faire valoir des pratiques de formation non formalisées au sein de celles-ci à partir d'une transmission du savoir-faire sur le tas et à l'intérieur de l'entreprise, entre employés ou en recevant des ingénieurs notamment dans le cas de l'acquisition d'un nouveau matériel de production.

En analysant les déterminants et pré-requis de l'insertion de la ressource humaine dans une logique de compétitivité, nous avons confirmé la quatrième hypothèse de notre thèse à travers laquelle nous avons considéré que, la pérennité de l'avantage concurrentiel créé par la ressource humaine dans l'entreprise dépend de son attrait à la compétitivité, de ses moyens matériels et financiers disponibles et de l'existence de support organisationnel cohérent. Nous avons, en effet, déduit que l'engagement de la ressource humaine par les entreprises de jus dans un objectif stratégique lié à la compétitivité ne peut s'effectuer si l'entreprise n'est pas dotée d'un marché régulier donnant lieu à une situation financière favorable permettant à l'entreprise d'exercer ses fonctions régulièrement tout au long de l'année, tel est le cas de l'entreprise Tchina et NCA Rouiba caractérisées par la détention d'un marché stable et d'une demande variée donnant lieu ainsi à des marges de manœuvres permettant d'asseoir une politique de création d'avantage concurrentiel axée sur la ressource humaine. Le cas de l'entreprise artisanale Mojikho s'inscrit également dans ce raisonnement quoique, son attention à la ressource humaine comme moyen de création d'avantage concurrentiel à partir de sa mobilisation pour des finalités d'innovation n'est pas tributaire de sa dotation d'une situation financière favorable mais de la présence d'un marché de niche qui émet une demande journalière et hebdomadaire permettant d'exercer quotidiennement et de puiser son génie dans les compétences de sa ressource humaine.

Les résultats de notre enquête auprès des petites entreprises nous ont permis de confirmer, donc, la quatrième hypothèse. En effet, l'irrégularité de leurs activités les positionne dans des situations où elles ne sont pas disposées à construire un avantage concurrentiel en mobilisant le facteur humain. Pour leurs dirigeants, la priorité est celle de satisfaire les commandes de leurs clients et chercher à en décrocher d'autres afin d'améliorer leur situation financière, et le cas échéant ils seront habilités à concevoir une stratégie concurrentielle sur la ressource humaine car à l'état actuel, les périodes d'arrêt engendrent la réduction de l'effectif et le gèle des salaires dans certains cas.

Notre travail de recherche nous a permis d'analyser, la relation qui existe entre la ressource humaine et la création d'avantage concurrentiel au sein de l'entreprise à partir d'une étude mixte en mobilisant un guide d'entretien et un questionnaire visant à caractériser les modalités de valorisation de la ressource humaine dans l'objectif d'impulsion d'avantage

concurrentiel, à partir de la mobilisation d'indicateurs issus d'une synthèse théorique à travers laquelle nous avons examiné les modèles ayant appréhendé le relation entre la ressource humaine et l'avantage concurrentiel.

Pour renfoncer notre étude, nous envisageons, en guise de perspectives de recherche d'analyser le rôle compétitif de la ressource humaine à partir des pratiques de GRH en procédant par une étude quantitative sur un échantillon élargi afin de concevoir une modélisation statistique permettant de caractériser les niveaux de contribution de la ressource humaine dans la création d'avantage concurrentiel en prenant en considération plusieurs variables distinctives à la fois.

Références bibliographiques

Références bibliographiques

Ouvrages

1. Alouane Y., (2002), «La gestion stratégique des ressources humaines. La compétence au centre du management», In Montmorillon B., «Les ressources humaines sont t-elles gérables ?», Edition l'Harmattan, Paris, pp.18-22.
2. Ansoff H.I., (1965), «Stratégie du développement de l'entreprise», 1ère Edition Organisations, France.
3. ANSOFF H.I., (1965), «Stratégie du développement de l'entreprise», 1ère Edition Organisations, Paris.
4. Barlatier J.P., (2018), «Les études de cas », In Chevalier F. et al., «Les méthodes de recherche du DBA», Edition Collection Business Science Institute, EMS, Caen, pp.126-139.
5. Becerra-Fernandez I. et Sabherwal R., (2010), «Knowledge Management Systems and Processes», Edition M.E. Sharpe, Armonk.
6. Blanchard S., (2005), «Quand les RH construisent la croissance», Edition Organisation, Paris.
7. Bobulescu R. et Ülgen F., (2012), «Organisation industrielle Dynamique des marchés et stratégies des firmes», Edition De boeck, Louvain-la-Neuve.
8. Brabet J. et al., (1993), «Repenser la gestion des ressources humaines ?», Edition Economica, Paris.
9. Cadin L. et al., (2012), «GRH : Gestion des ressources humaines», 4ème Edition Dunod, Paris.
10. Cadin L. et al., (2012), «GRH: Gestion des ressources humaines», 4ème Edition Dunod, Paris.
11. Chamak A. et Fromage C., (2006), «Le capital humain : Comment le développer et l'évaluer ?», Paris: Liaisons.
12. Chamak A. et Fromage C., (2006), «Le capital humain : Comment le développer et l'évaluer ?» Edition Liaisons, Paris.
13. Compay E. et al., (2011), «Gestion des ressources humaines», Edition Pearson Education, Paris.
14. D'almeida N. et Libaert T., (2007), «La communication interne de l'entreprise», 5ème Edition Dunod, Paris.
15. D'almeida N. et Libaert T., (2007), «La communication interne de l'entreprise», 5ème Edition, Dunod, Paris.
16. Day S.G., (1984), «Strategic Market Planning : The Pursuit of Competitive Advantage», St Paul etc.
17. Depeyre C., (2005), «Retour sur la théorie des ressources», Edition Libellio d'AEGIS, hal-00262991f, 9-14.
18. Ermine J. L., (2003), «La gestion des connaissances», Edition Hermès, Paris.
19. Gottshalk P., (2007), «Knowledge Management Systems: Value Shop Creation», Edition Idea Group Inc (IGI), Pennsylvanie.
20. Hofer C.W., Schendel, D., (1978), «Strategy Formulation: Analytical Concepts», St Paul etc.
21. Iber J. et al., (1999), «La collecte des données et la gestion de leurs sources», In Thiétart R. A., «Méthodologie de la recherche en gestion», Edition Nathan, Paris.
22. Koenig G., (1996), «Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages», Edition Nathan, Paris.
23. Lambin J.J. et De Moerloose C., (2008), «Marketing stratégique et opérationnel», 7ème

- Edition Dunod, Paris.
24. Le Boterf G., (2010), «Construire les compétences individuelles et collectives», 5ème Edition Organisation, Paris.
 25. Le Boterf G., (2018), «Développer et mettre en œuvre la compétence. Comment investir dans le professionnalisme et les compétences», Edition Organisation, Paris.
 26. Lehmann-Ortega L. et al., (2005), «Strategor: Politique générale de l'entreprise», Edition Dunod, Paris.
 27. Lethielleux L., (2008), «L'essentiel de la gestion des ressources humaines», 2ème Edition Gualio, Paris.
 28. Mahapatro B.B., (2009), «Human Resource Management», Edition New Age International, New Delhi.
 29. Martory B., (2008), «Piloter les ressources humaines», Edition Liaison, Paris.
 30. Melbouci L., (2009), «Economie de l'entreprise algérienne», Edition El Amel, Tizi Ouzou.
 31. Metais, E., (2004), «Stratégie et ressources de l'entreprise : théories et pratiques», Edition Economica, Paris.
 32. Moch O., (2015), «Manager, communiquez mieux avec vos collaborateurs», Edition Professionnel, Belgique.
 33. Moch O., (2015), «Manager, communiquez mieux avec vos collaborateurs», Edition Professionnel, Belgique.
 34. Montebello M., (2003), «*Stratégie de création de valeur pour le client*», Edition Economica, Paris.
 35. Montmorillon B., (2002), «Les ressources humaines sont-elles gérables ?», Edition l'Harmattan, Paris.
 36. Nelson R. et Winter S.G., (1982), «An Evolutionary Theory of Economic Change», Belknap Press, Harvard University Press, Cambridge (Mass.).
 37. Nonaka, I., Takeuchi, H., (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, NY: Oxford University Press.
 38. Osibanjo A.O. et Adeniji A., (2012), «Human resources management: Theory and practices», 1ère Edition Pumark, Nigeria.
 39. Penrose E., 1959, «The Theory of the Growth of the Firm», Oxford, Blackwell.
 40. Peretti J. M., (2001), «Dictionnaire des ressources humaines», Edition Vuibert, Paris.
 41. Peretti J. M., (2008), «La gestion des ressources humaines», 15ème Edition Vuibert, Paris.
 42. Plane J.M., (2000), «La gestion des ressources humaines», Edition Flammarion, Paris.
 43. Porter M., (1999), « L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », Edition Dunod, Paris.
 44. Porter M.E., (1985), «Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance», Edition Free Press, New York.
 45. Prax J.Y., (2007), «Le Manuel du Knowledge Management – mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur», 2ème Edition Dunod, Paris.
 46. Sanchez R. et Heene A (1997), "A competence perspective on Strategic Learning and Knowledge Management" , in *Strategic Learning and knowledge management*, édité par R. Sanchez et Aimé Heene; Série The Strategic management, ed John Wiley and Sons, Chichester
 47. Sekiou L. et Blondin L., (1993), «Gestion des ressources humaines», Edition Deboeck, Bruxelles.
 48. Shimor L. et al., (2002), «La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles», Edition Renouveau pédagogique, Montréal.
 49. Soyer J., (2003), «Fonction formation», 3ème édition Organisation, Paris.

50. Storey, I. (1995), *Human Resource Management: A Critical Text*. London: Routledge
51. Thevenet M. et al., (2007), «Fonction ressources humaines : politiques, métiers et outils des ressources humaines», Edition La source, France.
52. Torrès-Blay O., (2000), « Economie d'entreprise, organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie », Edition Economica, Paris,
53. Trevor A. et al., (2016), «Human resource management», Edition Juta and Company (Pty) Ltd, Cape Town.
54. Walliman N., (2011), «Research methods: The basics», 2ème Edition Routledge, Abingdon.
55. Warnier V., (2008), «Construire les compétences stratégiques», Edition Vuibert, Paris.
56. Westphalen M. H., (2001), «Communication : le guide de la communication d'entreprise», 3ème édition Dunod, Paris.
57. Zarifian P., (1999), «Objectif compétence. Pour une nouvelle logique», Edition Liaisons, Paris.

Articles dans les revues scientifiques

1. Ait Razzouk A., (2014), «Mobilisation des ressources humaines et innovation des PME. Analyse longitudinales sur des données françaises», *Revue Française de Gestion*, 6, 243, pp.107-126.
2. Aldeber B. et Rouzies A., (2014), «Quelle place pour les méthodes mixtes dans la recherche francophone en management ?», *Management International*, 19, 1, pp.43-60.
3. Arena R. et Lazaric N., (2003), «La théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter : Une analyse économique rétrospective», *Revue Economique*, Presses de Sciences Po, 54, 2, pp.329-354.
4. Bamberger I., (1988), «Le développement des avantages compétitifs dans les PME», *Revue Internationale P.M.E.*, 1, 1, pp.23-41.
5. Barney J., (1991), «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, 17,1, pp.99-120.
6. Barney J.B., (1991), «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, 17, 1, pp. 99-120.
7. Barquin R. C., (2001), «What is Knowledge Management? », *Knowledge and Innovation*, 1, 2, pp.127-143.
8. Barrette J. et Carrière J., (2003), «La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines», *Relations Industrielles*, 58, 3, pp.427-453.
9. Bayad M. et al., (2004), «Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles», *Revue Internationale des Relations de Travail*, 2, 1, pp.74-93.
10. Bayad M., (2004), «Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles», *Revue internationale des relations de travail*, 2,1, pp. 74-93.
11. Becker B. et Huselid M., (2006), «Strategic human resources management: where do we go from here? », *Journal of Management*, 32, 6, pp. 898-925.
12. Becker B. et Huselid M., (2006), «Strategic human resources management: where do we go from here?», *Journal of Management*, 32, 6, pp.898-925.
13. Bergadaa M. et Nyeck S., (1992), « Recherche en marketing: Un état des controverses», *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 7, 3, pp.23-44.
14. Bessieux-Ollier C. et al., (2006), «Le capital humain : approche comptable versus approche managériale», *Revue Internationale sur le Travail et la Société*, 4, 2, pp.25-57.
15. Bouadam K., (2007), «Le Climat Des IDE En Algérie: Tendances Et Perspectives», *Revue des Sciences Humaines*, 12, pp.7-39.

16. Boudabbous S., (2007), « L'entreprise à l'heure de la formation approches théoriques et pratiques réelles», *Revue des Sciences de Gestion*, 4, 5, pp.115-124.
17. Christensen, C.M. (2001). «The past and future of competitive advantage», *MIT Sloan Management Review*, 42, 2, pp.105-109
18. Crie D., (2003), «De l'extraction des connaissances au knowledge management», *Revue Française de Gestion*, 5, 146, pp.59-79.
19. Damanpour F., (1996), «Organizational complexity and competitive strategies: developing and testing multiple contingency models», *Management Science*, 42, 5, pp.629-782.
20. Davenport T. H. et al., (1998), «Successful Knowledge Management Projects», *Sloan Management Review*, 39, pp.43-57.
21. Delery J. E. et Doty D. H., (1996), «Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions», *Academy of Management Journal*, 39, 4, pp.802-835.
22. Depeyre C., (2005), «Retour sur la théorie des ressources», *Libellio d'Aegis*, pp.9-14.
23. Dzwigol H., (2018), «Scientific research methodology in management sciences», *Open Journal Systems*, 2, 25, pp.424-437.
24. Eisenhardt K.M. et Martin J.A., (2000), «Dynamic Capabilities: What Are They?», *Strategic Management Journal*, 21,(10/11), pp.1105-1121.
25. Eisenhardt K.M. et Martin J.A., (2000), «Dynamic Capabilities: What Are They?», *Strategic Management Journal*, 21, (10/11), pp.1105-1121.
26. Ensign P. C., (2001), «Value Chain Analysis and Competitive Advantage: Assessing Strategic Linkages and Interrelationships», *Journal of General Management*, 27, 1, pp.18-42.
27. Ferrary M., (2010), «Compétitivité de la firme et management stratégique des ressources humaines», *Revue d'Economie Industrielle*, 132, pp.127-154.
28. Gosselin A., (1996), «Repenser les rôles des professionnels en ressources humaines», *Gestion*, 22, 2.
29. Guérin G. et Wils T., (2002), «La gestion stratégique des ressources humaines», *Revue Gestion*, 2, 27, pp.14-23.
30. Guest D., (1987), «Human resource management and industrial relations», *Journal of Management Studies*, 25, 5, pp. 503-521.
31. Guest D., (1987), «Human resource management and industrial relations», *Journal of Management Studies*, 25, 5, pp.503-521.
32. Gulati J.K. et Monica., (2016), «Linkage between Business Strategy and Human Resource Strategy to gain Competitive Edge for an Organizational Success», *International Journal of Engineering Technology Science and Research*, 3, 1, pp.62-66.
33. Hakkak M. et Ghodsi M., (2015), «Development of a Sustainable Competitive Advantage Model Based On Balanced Scorecard», *International Journal of Asian Social Science*, 5, 5, pp.298-308.
34. Halawi L. A. et al., (2005), «Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage», *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 3, 2, pp.75-86.
35. Hoffmann N. P., (2000), «An examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present, and Future», *Academy of Marketing Science Review*, 2000, 4.
36. Huber F., Herrmann A. et Morgan R.E., (2001), «Gaining competitive advantage through customer value oriented management», *Journal of Consumer Marketing*, 18, 1, pp.41-53.
37. Jennex M. E. et Olfman L., (2006), «A model of knowledge management success», *International Journal of Knowledge Management*, 2, 3, pp.51-68.
38. Katz R. L., (1974), «Skills of an effective administrator», *Harvard Business Review*, 52, 5, pp.90-102.

39. Lacroix M. et Zambon S., (2002), «Capital intellectuel et création de valeur : une lecture conceptuelle des pratiques française et italienne», *Revue Comptabilité-Contrôle-Audit*, 3, 8, pp.61-83.
40. Laperche B. et Lefebvre G., (2012), «Stratégie environnementale, innovation et mutation des firmes», *Innovations*, 37, 1, pp. 127-154.
41. Laurent G. et Alain R., (2011), «Les étapes de carrière à l'épreuve du temps», *Humanisme et Entreprise*, 2, 302, pp.13-28.
42. Le Flanchec A. et al., (2017), «Pratiques de gestion des ressources humaines et stratégies d'innovation en France : les apports de l'enquête REPONSE 2011», *Relations Industrielles*, 72, 1, pp.173-202.
43. Matyjas Z., (2014), «The role of the structure-conduct- performance paradigm for the development of industrial organization economics and strategic management», *Journal of Positive Management*, 5, 2, pp.53-63.
44. Mekkioui S. et Ziani N., (2015), «La rémunération un outil de développement des ressources humaines», *Revue Algérienne de Développement Economique*, 03, pp.1-15.
45. Merzouk F., (2008), «PME et compétitivité en Algérie», *Revue d'Economie Et De Management*, 8,1, pp.279-296.
46. Metais E. et al., (2009), «Les leviers de la déconstruction stratégique», *Revue Française de Gestion*, 197, pp.147-162.
47. Meziane M., (2005), «Evolution de la fonction Ressources Humaines en Algérie», *ALGRH*.
48. Minbaeva D. B., (2005), «HRM practices and MNC knowledge transfer», *Personal Review*, 34, 1, pp.125-144.
49. Moon Y.J. et Kim H.G., (2006), «A Model for the Value of Intellectual Capital», *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 23, 3, pp.253-269.
50. 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.
51. Oberiri D. A., (2017), «Quantitative research methods a synopsis approach», *Revue Arabian Journal of Business and Management*, 6, 10, pp.40-47.
52. Pesqueux Y., (2006), «La dualité compétence connaissance», Hal-00509677.
53. Pfeffer J., (1995), «Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people», *The Academy of Management Executive*, 9, 1, pp.55-72.
54. Pinard R. et al., (2004), «Le choix d'une approche méthodologique mixte de recherche en éducation», *Recherches Qualitatives*, 24, pp.58-82.
55. Pinard R. et al., (2004), «Le choix d'une approche méthodologique mixte de recherche en éducation», *Recherches qualitatives*, 24, pp.58-82.
56. Prévôt F. et al., (2010), «Perspectives fondées sur les ressources. Proposition de synthèse», *Revue Française de Gestion*, 5, 204, pp.87-103.
57. Reix R., (1995), «Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise», *Revue Française de Gestion*, 105, pp.17-28.
58. Romanelli E. et Tushman M. C., (1994), «Organisational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test», *Academy of Management Journal*, 37, 5, pp.1141-1161.
59. Rubin P. H., 1973, « The expansion of the firm », *Journal of Political Economy*, 81, pp. 936-949.
60. Sauner-Leroy J. B., (2002), «Allocation de ressources, avantage concurrentiel et performance des petites et moyennes entreprises de l'industrie manufacturière française», *Revue Internationale P.M.E.*, 15, 1, pp.65-85.
61. Sauner-Leroy J. B., (2002), «Allocation de ressources, avantage concurrentiel et performance des petites et moyennes entreprises de l'industrie manufacturière française», *Revue Internationale P.M.E.*, 15, 1, pp.65-85.
62. Schuler R. S. et Jackso S. E., (1987), «Linking competitive strategies with human resource

- management practices», *Academy of Management Executive*, 1, 3, pp.207-219.
63. Schuler R., (1992), «Strategic human resource management: linking people with the strategic needs of the business», *Organizational Dynamics*, 21, 1, pp.18-31.
 64. Schuler R., (1992), «Strategic human resource management: linking people with the strategic needs of the business», *Organizational Dynamics*, 21, 1, pp.18-31.
 65. Schuler R.S. et Mac Millan I.C., (1984), «Gaining competitive advantage through human resource management practices», *Human Resource Management*, 23, 3, pp.241-255.
 66. Siggelkow N., (2007), «Persuasion with case studies», *Academy of Management Journal*, 50, 1, pp.20-24.
 67. Simon, H.A., (1955), «A behavioural model of rational choice», *Quarterly Journal of Economics*, 69, pp. 99-118.
 68. Tabeti H. et Bendiabdellah A., (2009), «Conditions de Travail et Climat Social dans les PME Algériennes : Etude Exploratrice des Facteurs de gouvernance sociale et d'Optimisation des Ressources Humaines dans les PME de la Wilaya de MASCARA». *Revue de l'Economie et de Management*, 9, pp.01-14.
 69. Teece, D.J., Pisano, G., et Shuen, A., (1997), « Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18, 7, 509-533.
 70. Weppe X. et al., (2013), «Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. Pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources», *Revue française de gestion*, 5, 234, pp. 43-63.
 71. Weppe X. et al., (2013), «Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. Pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources», *Revue française de gestion*, 5, 234, pp.43-63.
 72. Wernerfelt B., (1984), «Resources based view of the firm», *Strategic Management Journal*, 5, pp.171-180.
 73. Wernerfelt, B., (1984), «Resources based view of the firm. *Strategic Management Journal*», 5, pp. 171-180.
 74. Wright P. et al., (1994), «Human Resources as a Source of Sustained Competitive Advantage», *The International Journal of Human Resource Management*, 5, 2, pp.302-326.
 75. Youndt M. A. et al., (1996), «Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance», *Academy of Management Journal*, 39, 4, pp.836-866.

Thèses soutenues

1. Ben halima K., (2019), «L'effet des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle des PME dans un contexte de culture nationale cas de : GAO ORAVIO et RAM Sucre Mostaganem», Thèse de doctorat, Université de Tlemcen.
2. Bompar L. (2010), «Les facteurs influençant l'efficacité de la première relation commerciale», Thèse de doctorat, Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, France.
3. Cao L., (2008), «Les compétences-clés Dans les stratégies et la performance Des filiales d'enseigne internationales: Le cas des distributeurs internationaux en chine», Thèse de doctorat, Institut de recherche en gestion, Paris.
4. Derraz T., (2014), «Système de rémunération et management de la performance des entreprises Cas des entreprises Algériennes», Thèse de doctorat, Université Abou Bakr Belkaïd, Tlemcen.
5. Diani M., (2003), «Economie évolutionniste et culture d'entreprise», Thèse de doctorat, Université louis pasteur-Strasbourg I, Strasbourg.
6. Durand R., (1997), «Management stratégique des ressources et performance des firmes : Une étude des entreprises manufacturières françaises (1993-1996)», Thèse de doctorat, Paris IX Dauphine, Paris.

7. Fall I., (2008), « Approche gestionnaire de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès : apport d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée », Thèse de doctorat soutenue à l' Ecole des mines de Paris, Paris,
8. Ibrahima F., (2008), « Approche gestionnaire de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès: apport d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée», Thèse de doctorat, Ecole des mines de Paris, Paris.
9. Manon B., (2009), «L'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale», Thèse de doctorat, Université de Strasbourg, Strasbourg.
10. Mc Clendon W.P., (2004), «Relationships among business strategies, human resource management systems, and employee relations strategies and their effect on firm performance», Thèse de doctorat, Université d'État de Pennsylvanie, Pennsylvanie.
11. Rahman M. d. S., (2011), «Differentiation of services to achieve competitive advantage: airlines meeting the needs of the physically challenged persons», Thèse de doctorat, Université Southern Cross, Lismore.
12. Soltan S.S., (2007), «The Competitive Advantage of Small and Medium Sized Enterprises: The Case of Jordan's Natural Stone Industry», Thèse de doctorat, Université de Maastricht, Pays-bas.
13. Taillant P., (2005), «L'analyse évolutionniste des innovations technologiques : l'exemple des énergies solaire photovoltaïque et éolienne», Thèse de doctorat, Université de Montpellier I, Montpellier.
14. Tekfi S., (2013), «Survie- Innovation et Performance de l'entreprise Cas de l'entreprise CMA–Sidi Bel Abbès», Thèse de doctorat, Université Abou Bakr Belkaïd, Tlemcen.

Communication dans les manifestations scientifique

1. Aldebert B. et Rouziès A., (2011), «L'utilisation des méthodes mixtes dans la recherche française en stratégie : constats et pistes d'amélioration », Communication présentée au XXème colloque de l'association internationale de management stratégique, Nantes.
2. Bendiabdellah A. et Kerzabi A., (2005), «Théorie évolutionniste et assurance», Communication présentée au IVème forum des assurances, conseil national des assurances, Alger.
3. Berthon B., (2003), «Pour une approche globale du transfert de connaissance : Une illustration empirique à l'intra-organisationnel», Communication présentée à la XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Paris Dauphine.
4. Binkkour M. et Ibenrissoul A., (2005), «La gestion stratégique des ressources humaines dans les entreprises marocaines : l'état de la situation et les facteurs explicatifs», Communication présentée au Colloque sur La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, Quel Avenir pour la Fonction RH ?, ISC, Paris.
5. Boukhris A., (2014), «Des spécificités de la GHR qui freinent le développement stratégique de la fonction», Communication présentée à la 17ème université d'été de l'Arforge, la GRH au cœur de la stratégie d'entreprise, Tunisie.
6. Chilton M.A. et Bloodgood J.M., (2007), « The Dimensions of Tacit & Explicit Knowledge: A Description and Measure», Communication présentée à la 40ème Conférence internationale d'Hawaï sur les sciences des systèmes, Hawaï.
7. Dieme M., (2014), «Modèle processuel de contribution des pratiques de GRH dans la compétitivité des PME au Sénégal: étude de cas», Communication présentée au 25ème Congrès AGRH, Modèles de la GRH francophone dans le contexte global : Visions et Perspectives pour le 21ème siècle, Chester.
8. Durand R. et Quelin B., (1997), «Comment envisager l'évolution économique sans concevoir une firme évolutionniste. Contribution de la théorie des ressources à une théorie évolutionniste»,

Communication présentée à la VIème conférence de l'association internationale du management stratégique, Montréal.

9. Durand T., (1997), «Savoir, savoir-faire et savoir-être, repenser les compétences de l'entreprise», Communication présentée à la VIème Conférence de l'Association Internationale De Management Stratégique, Montréal.

10. Gholamzadeha D., et Jalalib S., (2013), «Integrative approach in human resources strategy formulation, Case study: MDN Company», In Leadership, Technology and Innovation Management: Actes de la 2ème Conférence Social and Behavioral Sciences, pp.479 – 487.

11. Grundstein M., (2003), «De la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise, les fondamentaux du knowledge management», Communication présentée à INT – Entreprises 3 jours pour faire le point sur le Knowledge Management, Paris.

12. Mbengue A., (2005), «Paradigme SCP, théorie évolutionniste et management stratégique : débats anciens, données anciennes, résultats nouveaux», Communication présentée au XIVème Conférence de l'association Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers.

13. Pesic M.A. et al., (2012), «Application of VRIO framework for analyzing human resources' role in providing competitive advantage», Communication présentée à la conférence Tourism and Management Studies International, Algarve.

14. Puthod D. et Thévenard C., (1997), «La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : Une illustration avec le groupe Salomon», Communication présentée à la VIème conférence de l'association internationale du management stratégique, Montréal.

15. Stănciulescu G.C. et Molnar E.I., (2017), «Structure, conduct and performance paradigm in assessing travel agency performances», Communication présentée 11ème conférence international en Business Excellence.

Documents de travail

1. Alcouffe A. et Kammoun S., (2000), «Une approche économique des compétences de la firme: vers une synthèse des théories néo-institutionnelles et évolutionnistes», Note n°307, LIRHE, Toulouse.

2. Béjean S, Midy F, Peyron C., (1999), « La rationalité simonienne : interprétations et enjeux épistémologiques », Rapport de recherche, Laboratoire d'analyse et de techniques économiques (LATEC).

3. Chenevert D. et al., (2008), « Les rôles joués par les services de ressources humaines et la performance organisationnelle : y-a-t'il un lien ? », AGRH, pp. 1-17.

4. Grisé J. et al., (1997), «Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable. Document de travail», Université Laval, Québec, Canada.

5. Latzko-toth G., (2009), «L'étude de cas en sociologie des sciences et des techniques», Note de recherche, Bibliothèque et archives nationale du Québec, Canada.

6. Velmuradova M., (2004), «Epistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion», Note de synthèse, Université de Toulon, France.

Rapports annuels de gestion

1. Boudra A., (2007), «Industrie des boissons et des jus de fruits», Recueil des fiches sous sectorielles, pp.79-111.

2. Kaci M. et Abtroun A., (2013), «Filière boissons en Algérie», Rapport d'étude réalisée par le Ministère de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, pp.1-127.

3. « Répertoire des métiers et des qualifications de l'industrie des boissons», Rapport d'étude réalisée par l'APAB, pp.1-230.

Liste des tableaux, figures et schémas

Liste des tableaux

Numéro des tableaux	Titres	Pages
Tableau n°01	Récapitulatif des définitions du MSR	58
Tableau n°02	Inventaire des facteurs liés aux conditions de travail	75
Tableau n°03	Eléments contribuant à l'obtention d'un bassin compétent de RH	100
Tableau n°04	Eléments contribuant à la mobilisation des RH	101
Tableau n°05	Catégories des jus de fruits et légumes selon la NAA	133
Tableau n°06	Principaux types de méthodes mixtes	146
Tableau n°07	Tableau récapitulatif des entreprises enquêtées et du nombre de questionnaires distribués	151

Liste des figures

Numéro des figures	Titres	Pages
figure n°1	Candidature spontanée auprès de NCA Rouiba	178
figure n°2	Répartition des employés dans les entreprises enquêtées selon la tranche d'âge	196
figure n°3	Répartition des employés dans l'entreprise Mojikho selon la tranche d'âge	197
figure n°4	Répartition des employés dans l'entreprise NCA Rouiba selon la tranche d'âge	197
figure n°5	Nombre d'années d'expérience des employés dans les entreprises Tchina et Tamso jus	199
figure n°6	Nombre d'années d'expérience des employés de l'entreprise NCA Rouiba	199
figure n°7	Importance accordée à la RH dans l'entreprise NCA Rouiba	201
figure n°8	La GRH dans l'entreprise NCA Rouiba	201
figure n°9	Importance accordée à la RH au sein de l'entreprise Tchina	202
figure n°10	La GRH en vigueur dans l'entreprise Tchina/Cevital	202
figure n°11	La GRH dans l'entreprise Tamso Jus	203
figure n°12	Modalités de recrutement dans l'entreprise Tchina/Cevital	204
figure n°13	Les modalités de recrutement chez NCA Rouiba	205
figure n°14	Activation des compétences au sein Tchina et NCA Rouiba	206
figure n°15	Difficultés d'accomplissement des tâches au sein de l'entreprise Tchina/Cevital et NCA Rouiba	207
figure n°16	Difficultés d'accomplissement des tâches dans les entreprises Tamso Jus et Le Mistral	208
figure n°17	Surcharge de travail dans les entreprises Tchina/Cevital et NCA Rouiba	209
figure n°18	Surcharge de travail dans les entreprises Tamso Jus et Le Mistral	210
figure n°19	Niveau d'instruction des employés enquêtés chez NCA Rouiba et Tchina/Cevital	211

Liste des tableaux, figures et schémas

figure n°20	Niveau d'instruction des employés enquêtés chez Tamso Jus et Le Mistral	212
figure n°21	Employés ayant bénéficié d'un programme de formation au sein de l'entreprise Tchina	213
figure n°22	Employés ayant bénéficié d'un programme de formation au sein de l'entreprise NCA Rouiba	214
figure n°23	Adéquation de la formation aux besoins des employés chez Tchina et NCA Rouiba	215
figure n°24	Adéquation de la formation aux besoins des employés chez Tamso Jus et Le Mistral	217
figure n°25	Niveau de satisfaction des employés de la politique de formation dans les entreprises Tchina et NCA Rouiba	218
figure n°26	Niveau de satisfaction des employés de la politique de formation au sein de l'entreprise Le Mistral	219
figure n°27	Avis des employés sur l'équité du système de rémunération au sein de l'entreprise Le Mistral	220
figure n°28	Motivation des employés à une éventuelle augmentation de salaire dans les entreprises Tchina/Cevital et NCA Rouiba	222
figure n°29	Satisfaction des employés du salaire perçu dans les entreprises Tchina et NCA Rouiba	223
figure n°30	Prédisposition à faire carrière chez NCA Rouiba et Tchina	224
figure n°31	Prédisposition à faire carrière chez Tamso Jus et Le Mistral	225
figure n°32	Modalités de promotion au sein de l'entreprise NCA Rouiba	227
figure n°33	Les modalités de promotion au sein de l'entreprise Tchina	228
figure n°34	Pourcentage d'employés ayant bénéficié d'une promotion au sein de l'entreprises Tchina et NCA Rouiba	229
figure n°35	Modalités de promotion au sein des entreprises Tamso Jus et Mojikho	230
figure n°36	Degré d'information des employés sur les projets et orientations futures de l'entreprise Tchina	232
figure n°37	Degré d'information des employés sur les projets et orientations futurs de l'entreprise Le Mistral	233
figure n°38	Degré d'information des employés sur la stratégie et les objectifs stratégiques de l'entreprise Tchina	234

Liste des tableaux, figures et schémas

figure n°39	Degré d'information des employés sur la stratégie et les objectifs stratégiques de l'entreprise Le Mistral	236
figure n°40	Degré d'utilité des informations parvenues aux employés de l'entreprise NCA Rouiba	236
figure n°41	Degré de liberté des employés dans l'accomplissement des tâches chez Tchina et NCA Rouiba	238
figure n°42	Appréciation des employés du travail accompli au sein des entreprises Tchina et NCA Rouiba	240
figure n°43	Prédisposition des employés de NCA Rouiba et de Tchina à apporter de nouvelles méthodes de travail	242
figure n°44	Niveau de satisfaction des employés chez Tchina et NCA Rouiba	244
figure n°45	Impact de l'environnement de travail sur la qualité de travail chez Mojikho	245
figure n°46	Niveau d'épanouissement des employés chez Tamso Jus et Le Mistral	245
figure n°47	Origines des aides dont bénéficient les employés des entreprises Tchina et NCA Rouiba	246
figure n°48	Niveau de satisfaction des employés quant à l'image sociale que leur procure l'entreprise au sein de NCA Rouiba et Tchina	248

Liste des schémas

Numéro des schémas	Titres	Pages
Schéma n°1	Modèle de base Structure-Comportement-Performance (SCP)	32
Schéma n°2	SCP et schéma d'interdépendances	34
Schéma n°3	Perspective systémique appliquée à la GRH	61
Schéma n°4	Modèle des rôles des services et des professionnels RH	84
Schéma n°5	Processus de contribution de la GRH dans la création d'avantage concurrentiel	92
Schéma n°6	Gestion stratégique des ressources humaines et avantage concurrentiel	93
Schéma n°7	Modèle de l'avantage concurrentiel durable des ressources humaines	98
Schéma n°8	Modèle intégré du rôle des RH dans l'obtention d'un avantage concurrentiel	99
Schéma n°9	Modèle de contribution du knowledge management à la création d'un avantage concurrentiel	106
Schéma n°10	Modèle de contribution du knowledge management dans la consolidation d'avantage concurrentiel à partir de la ressource humaine	109
Schéma n°11	Familles professionnelles des métiers de pilotage	135
Schéma n°12	Familles professionnelles des métiers de réalisation	137
Schéma n°13	Familles professionnelles des métiers supports aux activités	141
Schéma n°14	Gamme de produits de l'entreprise NCA Rouiba	162
Schéma n°15	Gamme de produits de l'entreprise Tchina/Cevital	164
Schéma n°16	Gamme de produits de l'entreprise Mojikho	166
Schéma n°17	Gamme de produits de l'entreprise Le Mistral	167
Schéma n°18	Gamme de produits de l'entreprise Tamso Jus	168

Annexes

Annexe n°01 : Guide d'entretien

Enquête sur la création de l'avantage concurrentiel par le biais des ressources humaines

Ce guide d'entretien s'inscrit dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat en Sciences de Gestion.

I. Caractéristiques générales de l'entreprise

1. Date de création de l'entreprise

2. Statut juridique de l'entreprise

3. Répartition de l'effectif

- 1. Exécution (ouvriers).....
- 2. Techniciens et agents de maîtrise.....
- 3. Superviseur.....
- 4. Manager intermédiaire.....
- 5. Manager confirmé.....
- 6. Autres, précisez.....

II. Pratiques de ressources humaines au sein de l'entreprise

4. Quelles sont vos activités en tant que responsable des ressources humaines au sein de votre entreprise?

5. Quelle est la dénomination de la structure chargée de la gestion des ressources humaines de votre entreprise ?

6. Selon vous, quels sont les défis à relever par l'entreprise dans le domaine la gestion de ressources humaines ?

7. Quels sont les enjeux de la fonction ressources humaines dans le processus décisionnel de l'entreprise ?

8. Quels sont les moyens utilisés pour informer les employés des projets de l'entreprise ?

9. Comment analysez-vous la manière dont évoluent les métiers au sein de votre entreprise ?

10. De quelle manière les besoins en matière de ressources humaines sont-ils envisagés?

11. Quel est le recrutement que vous privilégiez (interne ou externe)? Pourquoi?

12. Pouvez-vous nous décrire la démarche que vous préconisez lors du recrutement d'un nouvel employé ?

13. Pouvez-vous nous expliquer les grandes lignes de votre programme de formation ? quels sont ses enjeux ?

14. Quels sont les avantages que vous attribuez à vos employés après une formation (en termes de rémunération et de promotion) ?

15. Comment procédez-vous à l'évaluation des employés ? dans quel but ?

16. Quels sont les soubassements de votre politique de rémunération ?

III. Questions relatives à l'avantage concurrentiel

20. Quelle est la part de marché de votre entreprise et quelle position détient-elle vis-à-vis de ses concurrents ?

17. Vos grilles de rémunération par fonction, présentent elles une certaine équité, tant sur le plan interne que vis-à-vis de l'externe (concurrents) ?

18. Jugez-vous utile de promouvoir les éléments de rémunération accessoire (participation des salariés, intéressements....) ? Si oui, de quelle manière ?

19. Quels sont vos principaux leviers d'actions en matière de gestion de carrières et quels sont ses enjeux ?

21. Quels sont vos objectifs en matière de construction d'avantage concurrentiel durable ?

22. Quels sont les déterminants de l'avantage concurrentiel recherché par votre entreprise?

- 1. Réaliser des coûts de production inférieurs à ceux de la concurrence
- 2. offrir des produits de haute qualité
- 3. innovation
- 4. Autres, précisez...

23. Quelles sont les clés de réussite de votre entreprise (ciblage de l'ensemble du marché ou d'un segment particulier)?

24. Selon vous, quels sont les avantages concurrentiels de votre entreprise, c.à.d. les attributs que vos concurrents ne possèdent pas ?

25. Tâchez-vous à renouveler ces avantages concurrentiels ? Si oui, par quel biais ?

26. Selon vous, votre entreprise crée le changement dans son environnement, ou bien au contraire vous adaptez sa structure aux changements externes ?

IV. Avantage concurrentiel et ressources humaines

27. Classez selon l'ordre d'importance l'ensemble de ces éléments qui sont à l'origine de création d'un avantage concurrentiel :

- 1. Image de marque
- 2. Biens immobiliers
- 3. Culture organisationnelle
- 4. Ressources humaines
- 5. Technologie de l'information et de la télécommunication

28. Êtes-vous dans une logique de considérer vos ressources humaines comme étant un simple coût à maîtriser ou bien au contraire une ressource à valoriser ?

29. Quel est le rôle de vos ressources humaines dans l'atteinte des objectifs de votre entreprise ?

30. Vos ressources humaines ont-elles la capacité de saisir les opportunités et éliminer les menaces que présente l'environnement dans lequel opère votre entreprise ?

31. Comment positionnez-vous vos ressources humaines par rapport à celles de vos concurrents ?

32. Pensez vous que vos employés exploitent d'une manière efficace et efficiente les ressources de votre entreprise ?

33. Encouragez-vous la créativité et l'innovation de vos employés ? Si oui, de quelle manière ?

34. Pratiquez-vous une veille stratégique externe sur les ressources humaines ?

35. En quoi les ressources humaines constituent-elle un levier important de création d'avantage concurrentiel au sein de votre entreprise ?

Annexe n°02 : Questionnaire

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat en sciences de gestion.

I. Partie signalétique

1. Votre âge est entre:

1. 25 - 35 ans 2. 36 - 45 ans 3. 46 - 55 ans
 4. 56 - 65 ans 5. 66 ans et plus

2. Quel poste occupez-vous ?

3. Quel poste avez-vous occupé auparavant s'il ya lieu ?

4. Nom de l'institution de l'ancien poste s'il ya lieu ?

5. Vous avez au sein de cette entreprise une ancienneté de:

6. Expérience préalable au sein d'une autre entreprise

7. Votre niveau d'instruction

1. Aucun 2. Primaire
 3. Moyen 4. Secondaire
 5. Universitaire 6. Autre, précisez....

8. Vous avez fait une formation de:

9. Vous avez obtenus les diplômes de:

1. Licence 2. Master
 3. DEUA, Ingénieur 4. Magister
 5. Doctorat 6. Autres, précisez.....

10. L'importance accordée à la RH au sein de votre entreprise ?

1. Une priorité pour l'entreprise
 2. Un élément de communication de l'entreprise
 3. Vous ne savez pas
 4. Autres, précisez...

11. Quelle est la nature de la GRH au sein de votre entreprise ?

1. Une gestion administrative
 2. Une gestion stratégique des ressources humaines
 3. Vous ne savez pas
 4. Autres, précisez.....

II. Adéquation des compétences à la nature du poste occupé

12. Vous avez été recruté sur la base de:

1. Concours
 2. diplômes
 3. Expérience acquise
 4. Autre, précisez.....

13. Votre poste présente des opportunités qui vous permettent de mettre en valeur vos connaissances acquises?

1. Oui 2. Non

14. Si oui, quels sont les avantages procurés?

15. Vous trouvez des difficultés dans l'accomplissement des tâches qui vous sont attribuées ?

1. Oui 2. Non

16. Si oui, lesquelles?

17. Qu'est ce que vous proposez pour les dépasser?

18. Vous avez une surcharge en termes de quantité de travail à effectuer :

1. Oui 2. Non

19. Si oui, que proposez-vous afin de remédier à cela?

III. Formation et évaluation des employés

20. Vous avez déjà bénéficié d'un programme de formation au sein de votre entreprise :

1. Oui 2. Non

21. Si c'est oui, précisez la nature et la durée de ces formations?

22. Pensez-vous que le système de formation actuel au sein de votre entreprise est efficace pour répondre aux besoins de formation du personnel?

1. Oui 2. Non

23. Comment?

24. Etes-vous satisfait de la contribution de la politique de formation de votre entreprise au dépassement des difficultés rencontrées lors de l'exercice de vos fonctions ?

1. Très satisfait 2. Satisfait
 3. Pas suffisamment satisfait 4. Pas du tout satisfait

25. Dans le cas où vous n'êtes pas du tout satisfait, pourquoi?

26. Proposez des suggestions pour améliorer les programmes de formation de votre entreprise ?

IV. Système de rémunération et plan de carrière

27. Votre entreprise a-t-elle un système de rémunération équitable ?

1. Oui 2. Non

36.
28. Pourquoi?

29. Selon vous, votre salaire est-il en adéquation avec vos efforts fournis ?

1. Oui 2. Non

30. Pourquoi?

31. Seriez-vous plus motivés s'il y aurait une éventuelle augmentation de salaire ?

1. Oui 2. Non

32. Pourquoi?

33. Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à votre salaire?

1. Très satisfait 2. Satisfait
 3. Pas suffisamment satisfait 4. Pas du tout satisfait

34. Si vous n'êtes pas du tout satisfait, pourquoi?

35. Le poste que vous occupez actuellement au sein de votre entreprise vous permettrait t-il de faire carrière?

1. Oui 2. Non

36. Pourquoi?

37. Sur quelle base se sont les promotions au sein de votre entreprise

1. L'ancienneté
 2. La grille d'appréciation improvisée
 3. La grille d'appréciation préétablie
 4. Atteinte des objectifs
 5. Autres, précisez.....

38. Etes-vous déjà promu au sein de l'entreprise?

1. Oui 2. Non

39. Si oui, quelles sont les natures et les raisons de la promotion?

40. quelle appréciation faites-vous des plans de carrières en vigueur au sein de votre entreprise ?

V. Communication interne et circulation de l'information

41. Sur les projets et les orientations futurs de l'entreprise êtes-vous:

1. Bien informé 2. Moyennement informé
 3. Peu informé 4. Pas informé

42. Dans le cas où vous êtes informés, par quel biais obtenez-vous ces informations ?

1. Réunions 2. Notes de service
 3. Bouche à oreille 4. Autres, précisez.....

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

43. La stratégie et les objectifs stratégiques de votre entreprise sont-ils portés à votre connaissance?

1. Oui 2. Non

44. Pourquoi?

45. Si oui, comment contribuez-vous à la réalisation de ces objectifs?

46. Les informations communiquées par la direction de votre entreprise sont :

1. Utiles 2. Stratégiques 3. Inutiles

VI. Motivation des employés

47. Avez-vous une liberté dans l'organisation et l'accomplissement des tâches qui vous sont assignées ?

1. Oui 2. Non

48. Si c'est non, quel est l'impact sur votre activité?

49. Selon vous, votre travail est:

1. Intéressant et agréable 2. Ennuyeux et fastidieux

50. De quelle manière vos efforts contribuent-ils à la réalisation des objectifs de l'entreprise ?

51. Si vous auriez une marge de manœuvre, seriez-vous prêt à apporter de nouvelles méthodes de travail à l'entreprise?

1. Oui 2. Non

52. Si c'est oui, comment?

VII. Climat social au sein de l'entreprise

53. Êtes-vous épanoui dans votre travail ?

1. Oui 2. Non

54. Pourquoi?

55. L'impact de l'environnement et des conditions de travail sur la qualité de votre travail:

1. Très favorable 2. Assez favorable
 3. Peu favorable 4. Pas du tout favorable

56. Dans le cas où l'impact de l'environnement et des conditions de travail sur la qualité de votre travail est peu ou pas du tout favorable, pourquoi?

57. Lorsque vous rencontrez une difficulté, vous obtenez de l'aide de:

1. Votre responsable direct
 2. Vos collègues de travail
 3. Personne
 4. Autres, précisez.....

58. L'image sociale que vous donne votre emploi actuel vous rend :

1. Très satisfait 2. Satisfait 3. Peu satisfait
 4. Pas du tout satisfait

59. Dans le cas où vous n'êtes pas du tout satisfait, pourquoi?

Table des matières

TABLE DES MATIERES

Remerciements	I
Dédicaces	II
Sommaire	III
Liste des abréviations	V
Introduction générale	01
Première partie : Cadre théorique de la valorisation des RH pour la création d'avantage concurrentiel	13
Introduction de la première partie	14
Chapitre 1 : Approches théoriques de référence et cadre conceptuel de l'avantage concurrentiel	17
I. Avantage concurrentiel : Définitions et différents types	18
1. Avantage concurrentiel et avantage concurrentiel durable: Qu'elle distinction ?.....	18
1.1. L'avantage concurrentiel.....	19
1.2. L'avantage concurrentiel durable	20
2. Les différents types d'avantage concurrentiel	21
2.1. L'avantage concurrentiel par les coûts	22
2.2. L'avantage concurrentiel par la différenciation	23
2.3. L'avantage concurrentiel par la concentration.....	25
II. Les sources de création d'avantage concurrentiel : Entre chaîne de valeur et ressources de l'entreprise	26
1. La création d'un avantage concurrentiel à travers la chaîne de valeur d'une entreprise.....	26
1.1. La création d'un avantage concurrentiel par les coûts à travers la chaîne de valeur.....	26
1.1.1. Réduire les coûts des différentes activités de la chaîne de valeur.....	26
1.1.2. Remodeler la chaîne de valeur.....	27
1.2. La création d'un avantage concurrentiel par la différenciation à travers la chaîne de valeur.....	27
2. Les ressources de l'entreprise : une source de création d'avantage concurrentiel.....	28
2.1. Les ressources de l'entreprise : Entre définition, classification et distinction avec la notion des compétences.....	28
2.1.1. La plurivocité de la notion des ressources.....	28
2.1.2. La classification des ressources.....	29
2.1.3. La distinction entre la notion des ressources et des compétences de l'entreprise.....	30
2.2. Les caractéristiques des ressources créatrices d'avantage concurrentiel.....	30
III. L'approche structuraliste et l'approche par les ressources : deux modèles théoriques de référence traitant la problématique de création d'avantage concurrentiel	31
1. L'approche structuraliste ou le paradigme SCP (structure-comportement-performance).....	32
1.1. L'origine du paradigme SCP.....	32
1.2. Les principes du paradigme SCP.....	32
1.3. La remise en cause du paradigme SCP.....	35

2. L'approche par les ressources.....	36
2.1. Quels fondements théoriques pour l'approche par les ressources.....	36
2.2. Hypothèses de l'approche par les ressources.....	37
IV. La théorie évolutionniste.....	39
1. Cadre d'émergence de la théorie évolutionniste.....	39
1.1. Les principales critiques de l'orthodoxie néoclassique.....	39
1.1.1. La rationalité limitée.....	40
1.1.2. La non maximisation des profits.....	40
1.2. Les inspirations positives.....	41
1.2.1. L'inspiration schumpetérienne.....	41
1.2.2. L'inspiration des modèles biologiques.....	41
2. Notions fondamentales, hypothèses et attributs de la théorie évolutionniste.....	42
2.1. Notions fondamentales.....	43
2.1.1. L'apprentissage organisationnel.....	43
2.1.2. Les routines organisationnelles.....	43
2.1. Hypothèses de la théorie évolutionniste.....	43
2.2.1. La rationalité limitée.....	43
2.2.2. L'incertitude.....	44
2.2.3. L'irréversibilité.....	44
2.2.4. La sélection.....	44
2.2.5. La dépendance du sentier.....	44
2.3. Les attributs de la théorie évolutionniste.....	45
Chapitre 2 : L'apport des pratiques de GRH dans la valorisation des RH dans l'entreprise.....	49
I. Les connaissances et les compétences : Des attributs des ressources humaines	50
1. La notion des connaissances.....	50
1.1. Définition des connaissances.....	50
1.2. Les caractéristiques de la connaissance.....	51
1.3. Les différents types de la connaissance.....	51
2. La notion des compétences.....	52
2.1. Définition de la notion des compétences.....	52
2.2. Les dimensions de la compétence.....	53
2.3. Les différents types de compétences.....	54
II. Stratégie ressources humaines et management stratégique des ressources humaines :	
Quelle distinction ?.....	55
1. Stratégie ressources humaines : Définition et différents types	55
1.1. Stratégie ressource humaine : une définition du concept.....	55
1.2. Stratégie ressource humaine : quelle typologie ?.....	56
1.2.1. La stratégie d'incitation.....	56
1.2.2. La stratégie d'investissement.....	56
1.2.3. La stratégie de mobilisation.....	57
2. Management stratégique des ressources humaines : définition et évolution historique.....	57
2.1. Définition du MSRH.....	57
2.2. Evolution historique de la GRH : quelle trajectoire depuis son apparition ?.....	59

2.2.1. La perspective techniciste (taylorisme).....	59
2.2.2. La perspective psychologique ou le mouvement des relations humaines.....	60
2.2.3. La perspective institutionnelle ou l'émergence des syndicats et du droit de travail.....	60
2.2.4. La perspective systémique.....	61
2.2.5. La perspective stratégique.....	62
III. Pratiques de gestion des ressources humaines dans l'entreprise :	62
1. Définition de la gestion des ressources humaines	62
2. Missions et objectifs de la gestion des ressources humaines	63
IV. Les différentes pratiques de gestion des ressources humaines	64
1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	64
2. Les pratiques d'attraction	65
2.1. Définition du recrutement.....	66
2.2. Processus de recrutement.....	66
2.3. Les sources de recrutement.....	67
3. Les pratiques de développement.....	68
3.1. La politique de formation.....	68
3.1.1. Les objectifs d'une politique de formation.....	68
3.1.2. Les différents types de formation.....	69
3.2. La gestion des carrières.....	69
3.2.1. Les étapes d'une carrière.....	69
3.2.2. La mobilité professionnelle.....	70
4. Les pratiques de rétention ou de fidélisation.....	71
4.1. La politique de rémunération.....	71
4.1.1. Mise à point entre salaire et rémunération	71
4.1.2. Les composantes de la rémunération.....	72
4.2. La communication interne.....	72
4.2.1. Définition de la communication interne.....	73
4.2.2. Les chemins de la communication.....	73
4.2.3. Les objectifs de la communication.....	73
4.3. Le climat social et les conditions du travail.....	74
Chapitre 3 : Création d'un bassin de compétences et leur mobilisation comme vecteur stratégique d'avantage concurrentiel.....	78
I. Importance stratégique des ressources humaines pour l'entreprise.....	79
1. Les ressources humaines : Quel rôle et quelle connotation stratégique dans l'entreprise	80
1.1. Le rôle des ressources humaines dans l'entreprise.....	80
1.2. Les ressources humaines : Un atout stratégique pour l'entreprise	82
1.2.1. Les ressources humaines : Un actif qui acquiert de la valeur.....	82
1.2.2. Les ressources humaines : Un actif évolutif.....	82
2. Services et professionnels RH : Des rôles déterminants au sein de l'entreprise	83
2.1. Présentation de la matrice d'Ulrich des rôles des services et professionnels ressources humaines.....	83
2.2. L'intérêt du modèle d'Ulrich.....	85
II. L'avantage concurrentiel fondé sur les ressources humaines.....	86
1. L'approche par les ressources humaines.....	87

1.1. Le critère de création de valeur.....	87
1.2. Le critère de rareté.....	88
1.3. Le critère d'inimitabilité.....	88
1.4. Le critère de non substituabilité.....	89
2. La contribution des pratiques de GRH à la création d'avantage concurrentiel	90
2.1. Rôle des pratiques de GRH dans la création d'avantage concurrentiel.....	90
2.2. Alignements des pratiques de GRH aux orientations stratégiques et stratégies concurrentielles.....	93
2.2.1. Le modèle stratégique de domination par la réduction des coûts.....	94
2.2.2. Le modèle de domination par la qualité totale.....	94
2.2.3. Le modèle stratégique de domination par l'innovation.....	95
III. Rôle des ressources humaines dans la création d'avantage concurrentiel : Une illustration à travers des modèles théoriques.....	97
1. Le modèle de Wright et Mc Williams (1994).....	97
2. Le modèle de Grise et Al (1997).....	99
2.1. La création d'un bassin de compétences ressources humaines.....	100
2.2. La mobilisation du bassin de compétences ressources humaines.....	101
IV. Les ressources humaines comme atout stratégique pour la création d'avantage concurrentiel dans les entreprises : Le rôle catalyseur du knowledge management.....	102
1. Le knowledge management : Vers une gestion des connaissances.....	102
1.1. Le knowledge management : Quelle définition ?.....	102
1.2. Dimensions du management des connaissances.....	103
1.3. Finalités ou objectifs du knowledge management.....	104
2. La contribution du Knowledge management à la création d'un avantage concurrentiel : Quel modèle ?.....	105
2.1. L'infrastructure knowledge management.....	106
2.2. Knowledge quality.....	107
3. Le rôle catalyseur du knowledge management dans l'impulsion d'avantage concurrentiel à partir de la ressource humaine.....	108
Conclusion de la première partie	112
Deuxième partie : Cadre empirique des ressources humaines comme facteur stratégique de création d'avantage concurrentiel.....	113
Introduction de la deuxième partie	114
Chapitre 1 : Les ressources humaines et l'avantage concurrentiel en Algérie.....	117
I. La ressource humaine en Algérie : Evolution et contexte juridique.....	119
1. Evolution de la GRH en Algérie à la lumière de l'évolution de l'entreprise algérienne.....	119
1.1. Emergence de l'entreprise algérienne après l'indépendance.....	119
1.2. Les plans quadriennaux 1970-1977.....	120
1.3. La période de restructuration des grandes entreprises (1982-1988).....	121
1.4. La période des années 90.....	121
1.5. La situation actuelle.....	122
2. Le code du travail : Quelle considération réservée par le législateur algérien à la ressource	

humaine ?.....	123
2.1. Les droits et obligations des travailleurs : Quel rôle dans la construction d'un avantage concurrentiel ?.....	124
2.2. Les relations individuelles de travail : Des indicateurs pour la construction d'un avantage concurrentiel.....	125
2.3. La rémunération des travailleurs : Un avantage concurrentiel par la motivation.....	126
2.4. Participation et organisation collective des travailleurs : Avantage concurrentiel par une démarche intégrée.....	126
II. Présentation de la filière boissons en Algérie : réalité, constitution et place dans la nomenclature algérienne des activités.....	126
1. Etat des lieux de la filière boisson en Algérie.....	127
1.1. Place de la filière boisson dans l'industrie agroalimentaire et dans l'économie nationale.....	127
1.2. Spécificités de la filière boisson en Algérie.....	128
1.2.1. La prédominance du secteur privé.....	128
1.2.2. L'autosatisfaction de la demande nationale.....	128
1.2.3. L'absence d'un système d'information pertinent.....	129
1.2.4. L'insuffisance et la faible application en matière de réglementation.....	129
1.2.5. La prise de l'ampleur de l'informel dans la filière et la montée d'une concurrence déloyale.....	129
2. Présentation de la filière boissons en Algérie.....	129
2.1. La sous-filière « boissons gazeuses ».....	130
2.2. La sous-filière « boissons plates ».....	130
2.3. La sous-filière jus de fruits.....	130
2.4. La sous-filière « bière ».....	131
2.5. La sous-filière « vins ».....	131
2.6. La sous-filière « eaux embouteillées ».....	131
3. Place de la filière boisson et de la sous-filière jus dans la Nomenclature Algérienne des Activités (NAA) et des produits assimilés.....	132
3.1. La filière boisson dans la Nomenclature Algérienne des Activités (NAA).....	132
3.2. La sous-filière jus dans la NAA et les produits assimilés.....	132
III. Les ressources humaines de la filière boisson : Un répertoire de métiers diversifié.....	133
1. Les métiers de pilotage.....	134
1.1. La famille recherche et développement.....	135
1.2. La famille professionnelle marketing.....	135
1.3. La famille professionnelle audit et contrôle de gestion.....	136
1.4. La famille professionnelle Qualité, hygiène, sécurité et environnement.....	136
2. Les métiers cœur de métier.....	136
2.1. La famille professionnelle supply chain.....	137
2.2. La famille professionnelle production.....	138
2.3. La famille professionnelle contrôle de qualité.....	138
2.4. La famille professionnelle maintenance.....	139
2.5. La famille supply chain (transport logistique).....	139

2.6. La famille professionnelle commercialisation.....	139
3. Les métiers supports aux activités.....	140
3.1. La famille professionnelle finance et comptabilité.....	141
3.2. La famille professionnelle système d'information.....	142
3.3. La famille professionnelle ressources humaines.....	142
IV. La méthodologie de la phase empirique : Quelle méthode appropriée ?.....	142
1. Revue de littérature des méthodes de recherches empiriques mobilisées.....	143
1.1. Etude quantitative : Essai d'explication du phénomène étudiée.....	143
1.2. Etude qualitative : Essai de compréhension du phénomène étudié.....	144
1.3. Méthodologie mixte : Conjugaison des deux méthodes qualitative et quantitative	144
1.4. L'étude de cas : Transposition des acquis théoriques sur un champ d'étude particulier.....	147
2. La méthodologie de la phase empirique de notre étude.....	148
2.1. Justification du recours à la filière jus : les critères de choix.....	148
2.2. Grande entreprise, petite entreprise, entreprise artisanale.....	149
2.3. Le choix des entreprises enquêtées et du territoire d'enquête	149
2.4. Le choix de la méthode de recherche et des outils correspondant.....	151
Chapitre 02 : Analyse des pratiques de GRH dans l'orientation concurrentielle des entreprises considérées.....	156
I. Présentation des outils d'enquête.....	158
1. La consistance du guide d'entretien.....	158
2. Présentation du questionnaire.....	159
II. Présentation des entreprises enquêtées.....	160
1. NCA Rouiba.....	160
1.1. Présentation générale de l'entreprise.....	160
1.2. Gamme de produits	161
1.3. Les ressources humaines : Effectifs en chiffre.....	163
2. Tchina / Cevital.....	163
2.1. Présentation générale de l'entreprise.....	163
2.2. Gamme de produits.....	164
2.3. Les ressources humaines : Effectifs en chiffre.....	164
3. Entreprise Mojikho.....	165
3.1. Présentation générale de l'entreprise	165
3.2. Gamme de produit.....	166
3.3. Les ressources humaines : Effectifs en chiffre.....	166
4. Le Mistral.....	166
4.1. Présentation générale de l'entreprise.....	166
4.2. Gamme de produits.....	167
4.3. Les ressources humaines : Effectifs en chiffre.....	167
5. Tamso Jus.....	167
5.1. Présentation générale de l'entreprise.....	167
5.2. Gamme de produits.....	168
5.3. Les ressources humaines : Effectifs en chiffre.....	168
III. Position et nature de l'avantage concurrentiel recherché.....	168
1. Position concurrentielle et part de marchés détenus.....	169

2. Avantage concurrentielle recherché : Quels objectifs et quels déterminants ?.....	170
3. Politique de ciblage pratiquée : Ensemble du marché ou segment particulier ?	171
4. Caractère concurrentiel de l'entreprise : Entre attributs détenus, moyens de renouvellement et flexibilité	172
IV. Pratiques de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise.....	173
1. Fonction ressources humaines : Quels rôles et enjeux.....	174
1.1. Structure ressources humaines : Entre principales activités et nature de la structure.....	174
1.2. GRH au sein de l'entreprise : Défis à relever et enjeux dans le processus décisionnel	174
2. Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : Quelle réalité ?.....	176
3. Pratiques d'attraction.....	177
3.1. Démarche de recrutement préconisée	177
3.2. Promotion des employés ou apport d'un sang neuf à l'entreprise.....	178
4. Pratiques de développement.....	179
4.1. Politiques de formation de l'entreprise : Entre grandes lignes, enjeux et avantages attribués..	179
4.2. Gestion de carrière préconisée : Quels leviers d'actions et quels enjeux ?.....	180
5. Pratiques de rétention ou de fidélisation.....	182
V. Orientation compétitive de la GRH (GRH et AC).....	184
1. Ressources humaine et orientation compétitive de l'entreprise : Quel niveau de détermination ?	184
1.1. Ressources humaines comme facteur compétitif : Entre importance accordée et logique de considération	184
1.2. Innovation et créativité : Quel intérêt accordé ?.....	186
2. Le rôle de la ressource humaine dans les préoccupations stratégiques de l'entreprise.....	187
2.1. Ressources humaines et atteinte des objectifs de l'entreprise : Quel rôle assigné ?.....	187
2.2. Caractère concurrentiel des ressources humaines : Quelle capacité de réaction à l'entreprise et d'exploitation efficace des ressources internes	188
3. Ressource humaine et environnement : Quelle veille ?	189
Chapitre 03 : Contribution du facteur humain à la création de l'avantage concurrentiel à partir des pratiques de GRH au sein des entreprises considérées	194
I. Présentation de la population étudiée.....	196
1. L'âge des employés enquêtés.....	196
2. Nature du poste occupé.....	197
3. Expérience de l'employé au sein de l'entreprise	198
4. La ressource humaine : Quelle place au sein de l'entreprise	200
II. Valorisation des compétences relatives à la nature du poste occupé.....	203
1. La modalité de recrutement	203
2. Activation des compétences : Quelles opportunités de mise en œuvre.....	206
3. Difficultés de mise en œuvre des tâches et surcharge en termes de quantité de travail	207
3.1. Difficultés rencontrées et proposition de les dépasser	207
3.2. Surcharge en termes de quantité de travail à effectuer.....	209
III. Capital cognitif et bassin de compétences : quel rôle dans la création d'avantage concurrentiel ?.....	210
1. Instruction et formation	211
2. Amélioration des savoirs et savoir-faire mobilisés	213

3. Système de formation à l'œuvre au sein de l'entreprise	215
3.1. Adéquation entre le système de formation de l'entreprise et les besoins de formation des employés.....	215
3.2. Contribution de la politique de formation à surmonter les difficultés rencontrées : Quelles appréciations et suggestions d'amélioration par les employés.....	217
4. Equité du système de rémunération et appréciation des employés par rapport à leurs efforts fournis	219
4.1. Equité du système de rémunération de l'entreprise : appréciation des employés	219
4.2. Adéquation des salaires aux efforts fournis	220
5. Système de rémunération et motivation correspondante	221
5.1. Motivation des employés à une éventuelle augmentation de salaire : Quelle réalité ?.....	221
5.2. Satisfaction des employés du salaire perçu.....	222
IV. Promotion de la ressource humaine et plan de carrière	223
1. Prédilection de l'employé à faire carrière dans le poste occupé.....	224
2. Critères d'évaluation adoptés par l'entreprise lors de la gestion des carrières et nature des promotions.....	226
3. Appréciation des employés des plans de carrière pratiqués	230
V. Communication interne et circulation de l'information	231
1. Fluidité et circulation de l'information	231
2. Communication stratégique : Niveau d'intégration de la ressource humaine dans l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise	234
2.1. Cohésion sociale au travail	234
2.2. Nature des informations communiquées par la direction aux employés	236
VI. Analyse du degré de liberté dans l'accomplissement des tâches et son impact sur la motivation des employés	238
1. Analyse du degré de liberté dans l'accomplissement des tâches des employés et son impact sur leurs activités	238
2. Appréciation du travail accompli par les employés et analyse de leur niveau de contribution dans la réalisation des objectifs de l'entreprise	239
3. Prédilection des employés à apporter de nouvelles méthodes de travail et manière de le faire.....	242
VII. Environnement et conditions de travail : des pré-requis au développement d'avantage concurrentiel	243
1. Analyse de l'environnement de travail	243
2. Cohésion sociale face aux difficultés dans les relations de travail.....	245
3. Image sociale : Quel degré de satisfaction des employés	247
Conclusion de la deuxième partie	252
Conclusion générale	253
Références bibliographiques.....	260
Liste des tableaux, figures et schémas.....	271
Annexes	287
Table des matières	296

Résumé

L'objet de notre thèse consiste à analyser la valorisation des ressources humaines dans une logique de création d'avantage concurrentiel, à travers les pratiques de GRH au sein des entreprises de production de jus en Algérie.

La création d'un avantage concurrentiel par le biais des ressources humaines nécessite la mobilisation des différentes pratiques de GRH afin de créer et de mobiliser le bassin de compétences de l'entreprise.

A partir d'une étude mixte menée auprès des DRH et des employés nous sommes parvenus aux résultats attestant que les trois entreprises NCA Rouiba, Tchina/Cevital et Mojikho mobilisent leur facteur humain afin de créer un avantage concurrentiel. Cependant, dans les deux entreprises Le Mistral et Tamso Jus la ressource humaine n'est pas orientée dans une logique compétitive vu le caractère intermittent de l'activité de celles-ci.

Mots clés : Avantage concurrentiel, ressources humaine, gestion des ressources humaines, approche par les ressources, sous-filière jus.

Abstract

The purpose of our thesis is to analyze the development of human resources in logic of creating a competitive advantage, through HRM practices within juice production companies in Algeria.

Creating a competitive advantage through human resources requires the mobilization of different HRM practices in order to create and mobilize the pool of skills of the company.

From a joint study conducted with HRDs and employees, we arrived at the results showing that the three companies NCA Rouiba, Tchina / Cevital and Mojikho mobilize their human factor in order to create a competitive advantage. However, in the two companies Le Mistral and Tamso Jus, human resources are not oriented in a competitive logic given the intermittent nature of their activity.

Keywords: Competitive advantage, human resources, human resources management, resource-based approach, juice sub-sector.

ملخص

الغرض من أطروحتنا هو تحليل تنمية الموارد البشرية بمنطق خلق ميزة تنافسية، من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل شركات إنتاج العصير في الجزائر. يتطلب إنشاء ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية تعبئة ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة من أجل إنشاء وتعبئة مجموعة مهارات الشركة.

من دراسة مشتركة أجريت مع عن الموارد البشرية والموظفين، توصلنا إلى النتائج التي توضح أن الشركات الثلاث NCA Rouiba و Tchina / Cevital و Mojikho تحشد عاملها البشري من أجل خلق ميزة تنافسية. ومع ذلك، في الشركتين Le Mistral و Tamso Jus، لا يتم توجيه الموارد البشرية في منطق تنافسي نظراً للطبيعة المتقطعة لنشاطهما.

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية، الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، النهج القائم على الموارد، القطاع الفرعي للعصير.