

Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable ¹

par Jacques GRISÉ, Ph.D., Professeur titulaire
Jacques-Yvan ASSELIN, Frédéric BOULIANNE et Alain LÉVESQUE
Faculté des Sciences de l'Administration Université Laval

Résumé :

Selon le Resource Based View, bon nombre de ressources d'une entreprise peuvent constituer une source d'avantage concurrentiel durable (sustained competitive advantage). Néanmoins, plusieurs auteurs s'accordent pour dire que la principale source est sans contredit les ressources humaines (RH). Cet exposé tentera de mettre en évidence l'apport des RH à l'avantage concurrentiel durable de l'entreprise tout en proposant un modèle intégrateur original servant à expliquer la théorie.

Introduction

La fin des années quatre-vingt marque un tournant important dans les modèles et les outils d'analyse stratégique. Jusque-là principalement tournés vers une analyse économique et industrielle des marchés, ils s'orientent de plus en plus vers une analyse de l'organisation interne (Allouche et Schmidt, 1995). Ce passage du marché à l'organisation constitue une rupture théorique importante.

Acteur essentiel de cette rupture, le *Resource Based View of the Firm* (Wernefelt, 1984; Barney, 1991) considère justement l'entreprise et sa stratégie non plus à travers son portefeuille d'activités (produits/marchés) mais à travers ses ressources internes, matérielles et immatérielles (Allouche et Schmidt, 1995). L'entreprise est perçue comme un ensemble unique de ressources tangibles et intangibles ou comme un portefeuille de compétences distinctives qui contribuent à la réalisation de produits ayant une fonctionnalité unique (Cappelli et Singh, 1992; Ginsberg, 1994; Ingham, 1995; Peteraf, 1993; Wright et McMahan, 1992; Wright, McMahan et McWilliams, 1994).

Cette approche propose une alternative intéressante aux approches dérivées de l'économie industrielle dans la mesure où ce qui détermine fondamentalement la compétitivité dépend étroitement de l'acquisition, de la valorisation et de la combinaison d'actifs et de compétences uniques plutôt que des conditions externes affectant les activités.

Dans un premier temps, nous présenterons brièvement ce nouveau courant qu'est le *Resource Based View*. Dans un second temps, nous exposerons une approche découlant directement de ce courant de pensée, soit l'approche des ressources humaines de Wright, McMahan et McWilliams (1994). Par la suite, nous discuterons du rôle des pratiques de

gestion des ressources humaines dans l'obtention d'un avantage concurrentiel durable. Pour conclure, nous présenterons un modèle qui considère les ressources humaines comme une source d'avantage concurrentiel durable.

L'approche du *Resource Based View*

Historique

Depuis le début des années 60, un seul modèle théorique (forces et faiblesses, opportunités et menaces) a été utilisé pour structurer les recherches dans le champ de la gestion stratégique (Andrew, 1971; Ansoff, 1968; Barney, 1991). Bien que les facteurs internes (forces et faiblesses) et les facteurs externes (opportunités et menaces) aient reçu beaucoup d'attention dans la littérature, les travaux récents sur les sources d'avantage concurrentiel durable ont uniquement mis l'accent sur l'analyse des facteurs externes.

Suite à un mécontentement face aux modèles classiques de l'analyse stratégique, certains auteurs sont retournés aux écrits de Ricardo (1817), Schumpeter (1934) et Penrose (1959), auteurs pour lesquels les ressources internes d'une organisation sont des déterminants majeurs de sa compétitivité (Grant, 1991; Wright, McMahan et McWilliams, 1994). Ainsi, Penrose (1959) considérait déjà l'organisation comme un ensemble de ressources humaines et matérielles productives et elle insistait sur le fait que ce ne sont pas les ressources en tant que telles qui constituent les intrants des processus d'offre mais les services que ces ressources peuvent rendre (Ingham, 1995).

Concepts théoriques du *Resource Based View*

Les modèles classiques de l'analyse stratégique s'appuient sur deux hypothèses. D'une part, ces modèles supposent que les entreprises d'une industrie sont identiques en ce qui concerne les ressources stratégiques qu'elles contrôlent et les stratégies qu'elles poursuivent. D'autre part, ces modèles supposent qu'il n'existe pas d'hétérogénéité dans les ressources car les ressources utilisées par les entreprises pour implanter leur stratégie sont mobiles.

Le *Resource Based View*, tel que présenté par Barney (1991), propose deux hypothèses alternatives pour l'étude des sources d'avantage concurrentiel. Premièrement, ce modèle suppose que les entreprises d'une même industrie peuvent avoir des ressources stratégiques hétérogènes. En d'autre terme, les ressources peuvent être relativement différenciées d'une entreprise à l'autre, même si ces dernières sont dans le même secteur. Ainsi, la situation géographique, les ressources financières, les connaissances technologiques, la renommée de l'entreprise sont toutes des variables qui sont susceptibles de différencier une entreprise d'une autre. Deuxièmement, ce modèle suppose que ces ressources peuvent ne pas être parfaitement mobiles entre les entreprises, donc que l'hétérogénéité dans les ressources peut être durable. Par exemple, une technologie peut facilement être transférée d'une entreprise à une autre dans un même secteur, mais les brevets peuvent venir en limiter la mobilité. Les deux entreprises devront s'entendre pour partager l'utilisation de la technologie; celle qui désire l'obtenir devra nécessairement payer des redevances à celle qui l'a développée. Il y a donc des facteurs qui rendent les ressources imparfaitement mobiles.

Pour éviter la confusion, Barney (1991) définit clairement les trois concepts centraux de cette perspective, soit les ressources, l'avantage concurrentiel et l'avantage concurrentiel durable. Les ressources comprennent l'ensemble des actifs, des capacités, des procédés organisationnels, des attributs, des informations, des connaissances et des savoir-faire qui sont contrôlés par l'entreprise et lui permettent d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies compétitives qui augmentent son efficacité et son efficience. Une entreprise possède un

avantage concurrentiel lorsqu'elle implante une stratégie créatrice de valeur qui n'est pas simultanément implantée par aucun concurrent actuel ou potentiel. Par exemple, McDonald's possédait un avantage concurrentiel à ses débuts. En effet, son procédé de production à grande échelle unique n'était pas imité par aucun concurrent à l'époque. Aujourd'hui, des chaînes comme Harvey's ou Burger King ont reproduit cet avantage que possédait McDonald's et c'est pourquoi la concurrence se fait de plus en plus vive dans ce secteur de la restauration rapide. Pour s'en sortir, McDonald's a dû miser sur la création d'un autre avantage concurrentiel que ses compétiteurs ne pourraient, cette fois-ci, pas imiter : l'ajout constant de produits nouveaux et une qualité de service qui s'appuie sur un personnel très bien formé.

Une entreprise a un avantage concurrentiel durable lorsqu'elle implante une stratégie créatrice de valeur qui n'est pas simultanément implantée par aucun concurrent actuel ou potentiel et quand les autres entreprises sont incapables de reproduire les bénéfices de cette stratégie. Par exemple, Wal Mart possède un avantage concurrentiel durable dans son processus de gestion des approvisionnements et des stocks par EDI. Certaines chaînes ont bien essayé de reproduire ce procédé, mais le retard qu'elles avaient face à Wal Mart et le coût associé au développement de cette technologie, conjugués à l'économie plutôt défavorable de ces dernières années, les ont empêchés de réussir leur tentative. Wal Mart jouit donc d'un avantage concurrentiel durable même si l'on sait qu'un avantage concurrentiel ne peut jamais être permanent. Ainsi, un avantage concurrentiel durable n'existe que lorsque tous les efforts pour le reproduire ont cessé.

Suite à ce constat, Barney (1991) distingue trois catégories de ressources : le capital physique, le capital humain et le capital organisationnel. Le capital physique comprend les installations, les équipements, la technologie et l'emplacement géographique d'une entreprise. Le capital humain inclut la formation, l'expérience, le jugement, l'intelligence, les relations et la perspicacité des gestionnaires et des employés. Le capital organisationnel comprend la structure formelle d'une entreprise, sa planification formelle et informelle, son système de contrôle et de coordination, ainsi que les relations informelles entre les groupes dans celle-ci et entre celle-ci et les autres entreprises de son environnement.

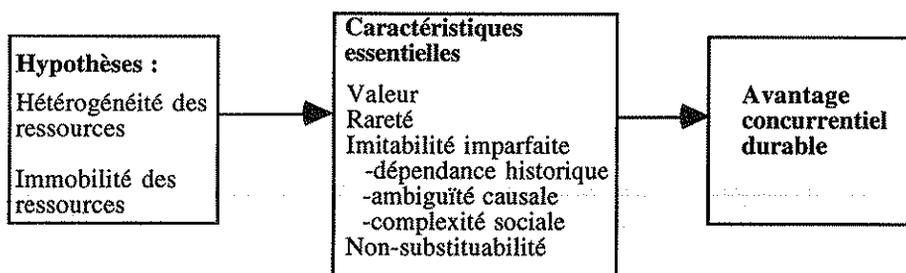
Barney (1991) note que toutes ces ressources ne sont pas susceptibles de contribuer à l'avantage concurrentiel détenu par une entreprise dans une activité. Pour avoir le potentiel de procurer un avantage concurrentiel durable, une ressource doit rencontrer quatre caractéristiques:

- 1- elle doit ajouter de la valeur à l'entreprise, c'est-à-dire qu'elle peut servir à saisir des opportunités et/ou à neutraliser des menaces qui se manifestent dans l'environnement;
- 2- elle doit être rare, c'est-à-dire que la ressource doit être unique ou distinctive parmi les concurrents actuels ou potentiels de l'entreprise;
- 3- elle doit être imparfaitement imitable, c'est-à-dire qu'elle ne peut être imitée aisément et complètement par les entreprises qui ne la détiennent pas;
- 4- elle ne peut être substituée par une autre ressource équivalente au plan de la stratégie.

Il faut préciser qu'une ressource peut être imparfaitement imitable pour trois raisons : les conditions historiques uniques, l'ambiguïté causale et la complexité sociale (Dierickx et Cool, 1989). De plus, les quatre caractéristiques ci-haut mentionnées donnent un aperçu du niveau d'hétérogénéité et d'immobilité d'une ressource et, ainsi, de sa capacité à générer un avantage concurrentiel durable. Nous expliquerons ces caractéristiques plus en profondeur lorsque nous traiterons des ressources humaines plus loin dans le texte.

La figure 1 résume les différentes relations entre les concepts théoriques du *Resource Based View*. Ce modèle permet d'analyser le potentiel que possède une ressource pour créer un avantage concurrentiel durable.

Figure 1. Le *Resource Based View*



Source : Barney (1991).

L'approche des ressources humaines de Wright, McMahan et McWilliams (1994)

De nombreuses approches découlent directement du courant de pensée du *Resource Based View* comme, par exemple, l'approche des compétences fondamentales de Prahalad et Hamel (1990), l'approche basée sur les compétences de Lado, Boyd et Wright (1992) et l'approche des ressources humaines de Wright, McMahan et McWilliams (1994). Dans la présente section, nous nous limiterons à la présentation de l'approche des ressources humaines, puisque celle-ci est la plus pertinente et la plus complète par rapport au sujet de ce texte.

Posant comme hypothèse que les habiletés cognitives des gens sont normalement distribuées, Wright, McMahan et McWilliams (1994) utilisent les concepts théoriques du *Resource Based View* pour démontrer que les ressources humaines sont une source d'avantage concurrentiel durable. Ainsi, les ressources humaines créent de la valeur, sont rares, imparfaitement imitables et non-substituables. Ces auteurs définissent les ressources humaines comme le réservoir de capital humain qu'une entreprise contrôle directement par une relation d'emploi; celles-ci incluent à la fois les travailleurs et les gestionnaires.

Premièrement, pour être une source d'avantage concurrentiel durable, une ressource doit **procurer de la valeur** à une entreprise. Cette condition requiert qu'il existe une demande hétérogène de travail (c'est-à-dire que les entreprises ont des postes qui exigent différents types de compétences) et une offre hétérogène de travail (c'est-à-dire que les individus se différencient en ce qui concerne leurs compétences et le niveau de celles-ci). Une ressource peut procurer de la valeur à l'entreprise si elle crée de la valeur ajoutée. Par exemple, plus les employés sont compétents et mobilisés, plus ils seront performants et ainsi, plus ils ajouteront de la valeur au produit ou service. Plus une entreprise dispose d'employés performants, plus son bassin de ressources humaines a de la valeur.

Deuxièmement, une ressource **doit être rare** pour être une source d'avantage concurrentiel durable. Compte tenu de la distribution normale des habiletés cognitives dans la population, les ressources humaines possédant des habiletés cognitives élevées sont, par définition, rares. Si l'on regarde la situation qui prévaut au Québec, on peut voir que le principal problème en matière de ressources humaines est le manque flagrant de main-d'œuvre spécialisée qualifiée. Dans une telle situation de rareté, les ressources humaines spécialisées constituent un avantage concurrentiel pour l'entreprise qui les emploie.

Troisièmement, une ressource doit également être **imparfaitement imitable**. Comme mentionné précédemment, une ressource peut être imparfaitement imitable pour trois raisons: les conditions historiques uniques, l'ambiguïté causale et la complexité sociale. Dans un

premier temps, les ressources humaines, à travers la culture et les normes d'une organisation (son histoire unique), sont liées ensemble pour créer une synergie où les individus contribuent conjointement aux objectifs de l'organisation. L'histoire d'une entreprise est impossible, ou extrêmement coûteuse, à reproduire pour un concurrent. Dans un second temps, les ressources humaines peuvent aussi être une source d'ambiguïté causale. En effet, il est difficile pour une entreprise de cerner parfaitement la contribution de chaque individu. Il est donc encore plus difficile pour un concurrent de le faire dans le but de recréer un avantage concurrentiel durable semblable. Finalement, les ressources humaines et la complexité sociale sont intrinsèquement liées car la complexité sociale, par définition, résulte des interactions entre les gens. Ainsi, les ressources humaines caractérisées par des conditions historiques uniques, de l'ambiguïté causale et de la complexité sociale seront difficilement imitables.

Un problème potentiel avec l'imitabilité des ressources humaines est qu'une entreprise n'est pas obligée d'imiter les ressources humaines d'une autre entreprise; elle peut simplement les engager. Cependant, comme le mentionne Wright, McMahan et McWilliams (1994), les ressources humaines ne sont pas parfaitement mobiles. Premièrement, pour l'employé, il existe un risque et un coût d'opportunité à quitter un emploi pour en occuper un autre. Deuxièmement, à cause de l'ambiguïté causale et de la complexité sociale, il peut être difficile d'identifier les personnes responsables de l'avantage concurrentiel (la synergie des groupes).

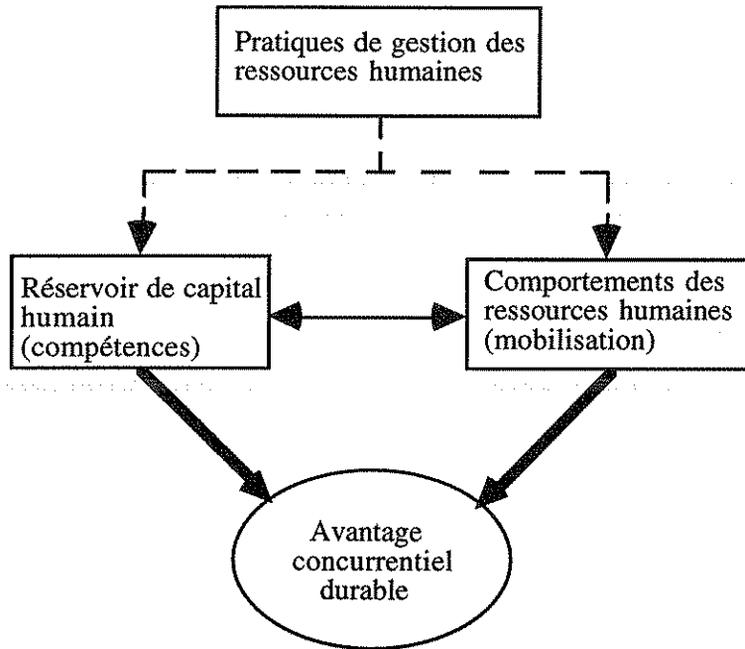
Prenons comme exemple une firme de consultant. Il est difficile pour une entreprise qui désire s'approprier des employés d'une firme rivale de savoir exactement quels employés elle doit engager, puisque le travail d'équipe implique qu'il devient difficile de cerner la contribution exacte de chacun au succès du groupe. Il est aussi fort probable que ce ne soit pas un ou des individus en particulier, mais bien le groupe en entier qui constitue l'avantage concurrentiel de la firme rivale. Il devient alors assez difficile, pratiquement impensable, d'aller chercher le groupe en entier. Mais, même si on y parvient, il y aura toujours un coût d'opportunité rattaché à son départ pour une autre entreprise (que ce soit au niveau du salaire, des conditions de travail, du climat de travail, etc.). En somme, c'est à travers la combinaison de circonstances de complexité sociale, d'ambiguïté causale et de conditions historiques uniques que la valeur créée par les ressources humaines s'accumule dans l'entreprise.

Quatrièmement, la dernière caractéristique que doit posséder une ressource pour être une source d'avantage concurrentiel durable, est qu'elle **ne soit pas substituable** par une ressource équivalente au plan de la stratégie. Selon Wright, McMahan et McWilliams (1994), les ressources humaines sont parmi les rares ressources à avoir le potentiel d'être transférable malgré les différences de technologies, de produits et de marchés, et à ne pas devenir obsolète. Par exemple, les habiletés cognitives des individus sont transférables à travers une grande variété de technologies et la formation continue permet d'éviter la désuétude.

Wright, McMahan et McWilliams (1994) présentent un modèle de l'avantage concurrentiel durable des ressources humaines (voir figure 2). Ils mettent l'accent sur les compétences (les connaissances, les capacités et les habiletés) des individus qui composent une organisation, et ils reconnaissent que les caractéristiques des individus ne procurent de la valeur à une organisation que si elles sont utilisées à travers des comportements bien définis. En fait, leur modèle suppose que les ressources humaines ne sont une source d'avantage concurrentiel que si des pratiques de gestion efficaces sont mises en place pour les encadrer efficacement.

Les pratiques de gestion des ressources humaines sont les activités organisationnelles qui permettent une gestion efficace du réservoir de capital humain et qui s'assurent que ce capital est employé dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation. Essentiellement, les pratiques de gestion des ressources humaines sont les moyens par lesquels un réservoir de capital humain peut être constitué, développé et évalué. Les dirigeants peuvent utiliser

Figure 2. Un modèle de l'avantage concurrentiel durable des ressources humaines



Source : Adapté de Wright, McMahan et McWilliams (1994).

des pratiques comme la sélection, l'évaluation, la formation et la rémunération pour attirer, identifier, sélectionner, développer et retenir des employés de haute qualité. Les pratiques de gestion des ressources humaines sont utilisées également pour encourager les employés à se comporter d'une façon qui supporte les buts de l'organisation; c'est la mobilisation des ressources humaines.

Le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines dans l'obtention d'un avantage concurrentiel durable

L'idée que les ressources humaines puissent créer un avantage concurrentiel n'est pas nouvelle. Cependant, beaucoup d'auteurs ont adopté une perspective orientée sur les pratiques pour étudier ce phénomène, en mettant l'accent sur les pratiques de gestion des ressources humaines plutôt que sur les ressources humaines elles-mêmes. Ainsi, Huselid (1995), MacDuffie (1995), Pfeffer (1994), Schuler et MacMillan (1984) et Ulrich (1991) considèrent que les pratiques de gestion des ressources humaines sont une source d'avantage concurrentiel durable. Dans cette section, nous présenterons brièvement deux de ces auteurs, soit Schuler et MacMillan (1984) et Pfeffer (1995).

Pour Schuler et MacMillan (1984), les pratiques de gestion des ressources humaines constituent une source d'avantage concurrentiel. Ils définissent les pratiques de gestion des ressources humaines comme les fonctions et les activités nécessaires pour une gestion efficace des ressources humaines d'une entreprise. Les pratiques de gestion des ressources humaines essentielles sont : la planification des ressources humaines, la dotation (le recrutement, la sélection et la socialisation), l'évaluation, la rémunération, la formation et le développement ainsi que les relations de travail.

Selon Pfeffer (1995), les sources traditionnelles de succès, telles la technologie, un

marché protégé ou réglementé, l'accès au capital financier et les économies d'échelle, sont moins efficaces qu'auparavant pour procurer un avantage concurrentiel durable à une organisation. Pour lui, les ressources humaines constituent la principale source d'avantage concurrentiel durable et non uniquement un coût à minimiser.

Suite à de nombreuses lectures et à des rencontres avec des gens dans des organisations provenant d'industries différentes, Pfeffer (1995) identifie treize pratiques de gestion des ressources humaines, intimement reliées, qui caractérisent les organisations possédant un avantage concurrentiel durable grâce à leurs ressources humaines. Les treize pratiques de gestion des ressources humaines sont : la sécurité d'emploi, un recrutement sélectif, des salaires élevés, un régime de partage des profits, un régime de partage de la propriété de l'entreprise, le partage de l'information, la participation et l'implication des employés, les équipes autonomes de travail, la formation, l'enrichissement des tâches, un égalitarisme symbolique, la diminution des écarts de salaires et les promotions à l'interne.

Discussion sur la perspective orientée sur les pratiques

Certains auteurs critiquent la perspective orientée sur les ressources. Pour Wright, McMahan et McWilliams (1994), cette perspective, qui met l'accent sur les pratiques de gestion des ressources humaines comme étant une source d'avantage concurrentiel, est en contradiction directe avec le courant de pensée qui stipule que les ressources humaines, elles-mêmes, sont la source de l'avantage concurrentiel. Bien que la critique de Wright, McMahan et McWilliams propose des recommandations valables sur l'utilisation des pratiques de gestion des ressources humaines pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable, elle est cependant déficiente au niveau théorique.

Comme mentionné précédemment, pour être une source d'avantage concurrentiel durable, une ressource doit être précieuse, rare, inimitable et non-substituable. Sans équivoque, les pratiques de gestion des ressources humaines possèdent beaucoup de valeur; la valeur des programmes de gestion des ressources humaines a été démontrée par les modèles d'utilité. Cependant, il est virtuellement impossible pour des pratiques de gestion des ressources humaines d'être rares, inimitables et non-substituables. Par exemple, des programmes de formation, des systèmes d'évaluation et de rémunération et des tests d'habileté sont faciles à acquérir sur le marché.

Ainsi, la source de l'avantage concurrentiel réside dans la qualité du réservoir de capital humain, et non dans les pratiques employées pour les attirer, les utiliser et les retenir (Wright, McMahan et McWilliams, 1994). Par contre, les pratiques de gestion des ressources humaines jouent un rôle déterminant dans l'obtention d'un avantage concurrentiel à travers le développement d'un réservoir de capital humain de qualité et la mise en œuvre de pratiques de mobilisation des ressources humaines.

Une vision intégrée du rôle des ressources humaines dans l'obtention d'un avantage concurrentiel durable

Dans cette section, nous proposons une façon nouvelle de voir le rôle des ressources humaines dans l'obtention d'un avantage concurrentiel. Comme nous venons de le voir, les auteurs diffèrent d'opinion sur la véritable source de l'avantage concurrentiel. Certaines perspectives sont fort valables, notamment celles qui identifient comme source de l'avantage concurrentiel les pratiques de gestion ou encore les ressources humaines elles-mêmes. Nous pensons en fait que ces deux perspectives, bien qu'elles s'opposent sont les plus complètes et les plus cohérentes qui existent à ce jour pour expliquer la véritable source de l'avantage

concurrentiel puisque prises ensemble, elles permettent d'expliquer clairement la relation entre les ressources humaines et la production d'un avantage concurrentiel durable. C'est d'ailleurs pour cette raison que notre perspective intègre non seulement la contribution des ressources humaines, mais également la contribution des pratiques de gestion qui visent à maximiser l'utilisation de ces ressources.

Pour Wright, McMahan et McWilliams (1994), la source d'avantage concurrentiel réside dans la qualité du réservoir de capital humain (les compétences) et dans la capacité à mobiliser les ressources humaines. Ces dernières représentent donc pour eux la source de l'avantage concurrentiel durable. Cependant, nous remarquons que la compétence des individus (le réservoir de capital humain) d'une organisation est appelée à varier avec le temps. On peut s'en apercevoir lors de retraites, de départs volontaires, de remaniement de personnel ou encore lorsque survient une altération des connaissances pertinentes des employés de l'organisation. En conséquence, pour que l'avantage concurrentiel s'avère durable, on doit s'assurer à tout le moins d'une certaine stabilité du réservoir de capital humain. Or, il semble que la meilleure garantie possible pour préserver ou accentuer l'avantage au niveau du réservoir soit d'utiliser des pratiques de gestion assez efficaces pour renouveler ce capital humain et conserver ces ressources. Ainsi, parce qu'il mérite d'être constamment mis à jour, le réservoir de capital humain pris isolément ne représente pas nécessairement la véritable source d'avantage concurrentiel durable. Les compétences, si elles sont mise en valeur adéquatement, représentent certes un avantage concurrentiel pour l'entreprise; mais en l'absence d'un renouvellement de ces compétences, cet avantage disparaîtra puisqu'un concurrent possédant des ressources plus compétentes pourrait tôt ou tard faire surface.

Également, bien que l'on puisse dire que les pratiques de gestion des ressources humaines ajoutent de la valeur à l'entreprise, on ne peut avancer avec assurance qu'elles sont rares, inimitables et non-substituables. C'est du moins ce que prétendent Wright, McMahan et McWilliams (1994), qui ne voient dans les pratiques de gestion que des moyens servant à exploiter le réservoir de capital humain. Nous convenons également qu'une pratique de gestion est facile à reproduire. Cependant, il existe différentes façons de mettre en œuvre une pratique de gestion au regard du réservoir de capital humain et les effets escomptés sont appelés à être tout à fait différents selon l'approche adoptée par les gestionnaires de l'organisation. Encore une fois, les conditions historiques, l'ambiguïté causale et la complexité sociale entrent en ligne de compte et font en sorte qu'une même pratique de gestion aura des effets différents sur des réservoirs de capital humain distincts.

Voilà donc ce qui nous pousse à vouloir intégrer, dans notre modèle (voir la figure 3 plus bas), non seulement la contribution des ressources humaines mais également les pratiques de gestion des ressources humaines de l'organisation. Ce modèle souligne le caractère indissociable de ces deux composantes de la contribution des ressources humaines de l'entreprise à l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable. En effet, comme nous le verrons plus loin, l'individu et l'organisation ont tous deux leur rôle à jouer dans l'obtention d'un avantage concurrentiel durable et ce n'est qu'en tenant compte de ces deux niveaux de variables qu'il sera possible de comprendre le phénomène complexe qu'est la création d'un avantage concurrentiel durable.

Les compétences

Selon nous, le rôle des pratiques de gestion est d'agir sur le capital de compétences dans son ensemble; sur les compétences individuelles et collectives. Ainsi, la planification des effectifs, le processus de recrutement, le processus de sélection et les programmes de formation sont des exemples de pratiques de gestion qui affectent le capital de compétence de l'organisation (Grisé, 1997). Ces pratiques de gestion représentent donc la

Figure 3. Un modèle intégré du rôle des ressources humaines dans l'obtention de l'avantage concurrentiel durable

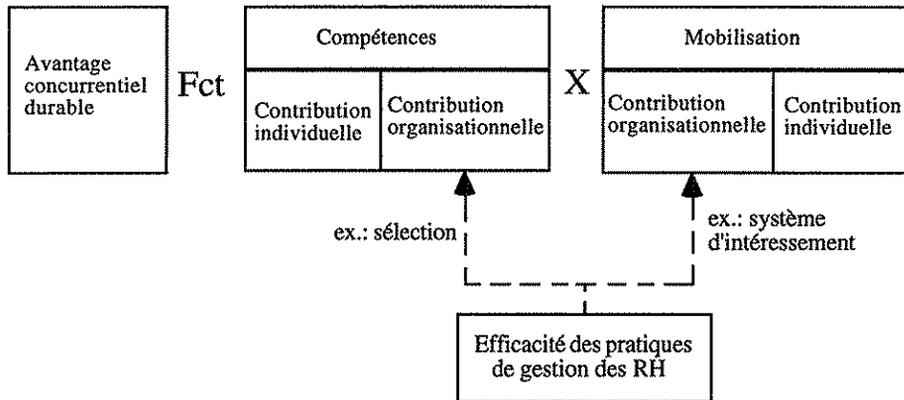


Tableau 1. Éléments contribuant à l'obtention d'un bassin compétent de RH

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 : Adapté de Grisé (1997).

contribution organisationnelle à l'acquisition et au développement de la compétence des ressources humaines.

Par sa propre contribution, l'individu peut également enrichir le capital de compétences de l'entreprise. La scolarité, les années d'expérience, le niveau de polyvalence et la certification des qualifications par des organismes externes (ex.: CA, CMA, etc.) sont des exemples de ce genre de contribution. Le niveau de compétences dans une organisation est donc déterminé non seulement par la contribution organisationnelle (par le biais des pratiques de gestion) mais aussi par la contribution individuelle des ressources humaines (Grisé, 1997).

Cette conception que nous nous faisons du concept de compétence est semblable à celle de Minet, Parlier et Witte (1994). Selon eux, la compétence se situe au croisement des dimensions objectives (la tâche et ses conditions d'obtention) et subjectives (le sujet, ses connaissances et son expérience) de l'activité. La compétence apparaît comme le concept central autour duquel s'articule l'ensemble des éléments constitutifs des ressources humaines de l'entreprise.

On peut donc rattacher la dimension objective de l'activité dont il est question plus haut à la dimension organisationnelle (les pratiques de gestion), qui selon nous explique une partie de la compétence. De même, pour la contribution des ressources humaines, nous pouvons rattacher la dimension subjective de l'activité puisqu'elle explique une autre partie importante de la compétence des ressources humaines dans l'organisation.

En somme, nous pouvons avancer que le concept de la compétence des ressources humaines peut être séparé en deux composantes. La contribution organisationnelle sera

déterminée grâce à l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines qui améliorent la qualité du réservoir de capital humain de l'organisation. Cette composante représente la contribution de l'organisation à la compétence des ressources humaines. Quant à elle, la contribution individuelle sera déterminée par l'étude des facteurs ne relevant pas de l'organisation mais qui affectent la compétence des ressources humaines (leur formation antérieure, leur capacité intellectuelle, etc.). En fait, cette composante représente la contribution des ressources humaines au capital de compétences de l'organisation.

La mobilisation

Tout comme elles le font pour le développement d'un réservoir de capital humain, les pratiques de gestion des ressources humaines jouent un rôle déterminant dans la mise en œuvre de pratiques de mobilisation des ressources humaines. La mobilisation au sens large représente en fait tout l'effort qui est mis par l'organisation et par les individus afin d'exploiter au maximum les capacités de ce réservoir de capital humain.

Dans les recherches sur les ressources humaines, le concept de motivation a de plus en plus tendance à perdre de son importance, au profit du concept beaucoup plus large de mobilisation. La motivation est devenu davantage un déterminant de la mobilisation qui explique l'efficacité des pratiques de gestion en matière de ressources humaines. La motivation est intrinsèque à l'individu en ce sens que c'est l'individu seul qui peut trouver ses sources de motivation. C'est lui seul qui peut déterminer les éléments qui le motivent au travers des pratiques de mobilisation mises en place par l'employeur, puisque ces pratiques sont décodées par chaque individu différemment selon leurs propres perceptions. C'est parce que toutes les pratiques sont décodées différemment d'un individu à l'autre, selon leurs perceptions propres, que l'on ne peut pas parler de pratiques de motivation. Par exemple, il est notoire que certaines pratiques sont efficaces dans certaines organisations, plus ou moins efficaces dans d'autres et totalement inefficaces dans d'autres encore. Cela vient du fait qu'il n'y a pas deux individus, ou groupes, qui perçoivent les choses de la même manière.

Selon Spitezki (1995), il est plus nécessaire que jamais, dans une ère de savoir, de reconnaître le rôle irremplaçable de l'homme dans les organisations. Le fait de fournir aux ressources humaines les moyens de trouver eux-mêmes leur véritable place dans l'entreprise facilite leur épanouissement personnel au travail et les incite à mettre le maximum d'énergie à la création de richesses. Nous en déduisons que des pratiques de gestion efficaces en matière de mobilisation des ressources humaines aideront nécessairement les organisations à devenir plus compétitives. La difficulté principale est de trouver le bon agencement stratégique entre les pratiques de gestion mises de l'avant et les besoins des ressources humaines de l'entreprise. Plus les pratiques s'agencent avec les besoins des RH de l'entreprise et plus on peut s'attendre à ce que ces dernières soient mobilisées. Le concept de *Strategic Fit* revêt donc une importance primordiale dans la conception et la mise en place de pratiques de mobilisation des ressources humaines dans l'entreprise.

Morin *et al.* (1994) et Galambert (1987) nous font découvrir une définition plus rigoureuse du concept de mobilisation. Selon Morin *et al.*, la mobilisation des ressources humaines représente le degré d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail et pour l'organisation, ainsi que l'effort pour atteindre les objectifs. À cette définition de la mobilisation qui semble incomplète, nous pourrions ajouter qu'il faut aussi tenir compte des efforts de l'organisation à mobiliser ses employés (Galambert, 1987).

Ainsi, tout comme la compétence, le concept de la mobilisation des ressources humaines peut être séparé en deux composantes, la contribution organisationnelle et la contribution individuelle. La contribution organisationnelle sera déterminée grâce à l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines qui visent à améliorer la mobilisation des individus dans l'organisation, ou qui tendent à utiliser les caractéristiques des individus à travers des

comportements bien définis. Ainsi, le système d'intéressement aux résultats, les pratiques de rétribution des efforts, les pratiques d'appropriation et les pratiques de développement de carrière sont des exemples de pratiques de gestion qui affectent la mobilisation des ressources humaines. Ces pratiques de gestion représentent donc la contribution organisationnelle à l'utilisation efficace des compétences à travers des comportements définis ou à ce qu'on appelle la mobilisation des ressources humaines (Grisé, 1997; Tremblay *et al.*, 1996).

Quant à elle, la contribution individuelle sera déterminée par l'étude des facteurs ne relevant pas de l'organisation mais qui affectent la mobilisation de l'individu. La volonté à fournir les efforts, la perception de la sécurité d'emploi et les sentiments de responsabilisation et d'implication du personnel sont des exemples de ce genre de contribution. Cette dernière est constituée en fait des efforts de l'individu à offrir une performance appréciable au travail à travers des comportements bien définis. Le niveau de mobilisation dans une organisation est donc déterminé non seulement par la contribution organisationnelle (par le biais des pratiques de gestion) mais également par la contribution individuelle des ressources humaines. Ces deux composantes sont intégrées dans la définition résultante de la mise en commun de celle de Morin *et al.*(1994) et de celle de Galambert (1987).

Tableau 2. Éléments 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 carrière • Pratiques d'information • Pratiques d'identification • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Volonté à fournir les efforts • Perception de la sécurité d'emploi • Sentiment de responsabilisation et d'implication • Climat des relations de travail • etc.

Source: Informations adaptées de Tremblay *et al.* et Grisé (1997).

Le modèle que nous présentons permet de pouvoir expliquer plus en profondeur la relation entre les ressources humaines et les pratiques de gestion d'une part et l'avantage concurrentiel durable de l'autre. Comme nous l'avons vu précédemment, les modèles qui existent ne sont pas complets. Nous croyons qu'il est trop limitatif de n'étudier que les RH ou que les pratiques de gestion, puisque ces deux éléments sont nécessairement interreliés. En effet, combiner ces deux approches pour en faire une analyse conjointe permet d'aller beaucoup plus loin dans la compréhension du phénomène de la création d'un avantage concurrentiel durable.

Ce nouveau modèle intégrateur a comme base les principes sous-jacents à la théorie du *Resource Based View of the Firm*, mais il nous semble dépasser ce qui se fait sur le sujet depuis quelques années. Lorsque l'on examine minutieusement les textes sur le sujet, il devient évident que les auteurs n'ont pas su faire un effort d'intégration complet. Par exemple, les auteurs qui traitent des ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable (Wright, McMahan et McWilliams, 1994; Lado Boyd et Wright, 1992) ne proposent qu'une vision sommaire du phénomène. Ces auteurs mentionnent que les ressources humaines constituent la base de l'avantage concurrentiel durable de l'entreprise. Néanmoins, ils centrent leur analyse sur l'influence des pratiques de gestion des RH sans sembler impliquer ces dernières dans la conception des pratiques de gestion. En effet, ils ne font intervenir les RH qu'une fois que les pratiques sont conçues et fonctionnelles. Leur analyse semble donc biaisée en ce sens qu'ils prétendent mettre l'accent sur les ressources alors qu'en fait ils ne le mettent que sur les pratiques. Seul Hamel et Prahalad (1995) semblent mettre effectivement l'accent sur les ressources humaines et non sur les pratiques.

Conclusion et discussion

L'examen de ce qui s'est fait comme recherche sur les ressources humaines nous a amené à présenter un modèle original du rôle des ressources humaines dans l'obtention d'un avantage concurrentiel durable. Nous avons construit notre recherche autour de l'approche du *Resource Based View*, dans le but de démontrer la nécessité d'intégrer les dimensions organisationnelles et individuelles dans l'analyse de la contribution des ressources humaines à la création d'un avantage concurrentiel durable. Nous avons de plus démontré la nécessité de prendre en compte deux facteurs importants: la mobilisation et les compétences des travailleurs.

Les constituants de l'avantage concurrentiel ont donc des racines diverses (organisationnelle ou individuelle). Pour cette raison, il s'avère à nos yeux nécessaire de tenir compte de cette constatation dans la construction d'un modèle explicatif, ce que les théories existantes n'ont vraisemblablement pas fait. Grâce à cela, le modèle que nous proposons permet d'expliquer des phénomènes qui ne peuvent l'être à partir des théories existantes. Les conclusions de notre modèle impliquent que les recherches futures devront tenir compte des dimensions organisationnelles et individuelles dans l'analyse des ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable. Nous avons démontré que l'on ne peut pas se limiter à étudier ces deux variables l'une sans l'autre à cause de leur interrelation marquée.

Les suites à donner à cette recherche seraient de voir s'il existe un lien entre les ressources humaines et la compétitivité de l'entreprise, ce que nous nous proposons de faire dans un prochain document. Nous nous sommes basés sur la littérature pour ne retenir que la compétence et la mobilisation comme facteurs déterminants, mais il serait intéressant de voir par une étude en entreprise s'il est possible de prouver que le degré de mobilisation et de compétence des ressources humaines procure un avantage concurrentiel durable à l'entreprise qui se traduit par une compétitivité accrue de la firme par rapport à ses concurrents. De plus, il serait intéressant de voir si d'autres variables ne peuvent pas s'ajouter à celles que nous avons proposées. Ensuite, il s'avèrerait pertinent de trouver une technique permettant de donner à n'importe quelle entreprise un indice précis de compétitivité attribuable aux RH. Ainsi, le modèle proposé dans ce texte pourrait servir de base à la conception d'un instrument de mesure et à l'élaboration des principales variables (facteurs) explicatives des dimensions compétence et mobilisation.

Références

- ALLOUCHE, J. et G. SCHMIDT, *Les outils de la décision stratégique : Tome 2, depuis 1980*, Paris, Éditions La découverte, 1995.
- ANDREWS, K., *The Concept of Corporate Strategy*, Dow-Jones Irwin, Homewood, 1971.
- ANSOFF, I., *Stratégie de développement de l'entreprise*, Paris, Hommes et Technique, 1968.
- BARNEY, J., «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», dans *Journal of Management*, n° 17 (1991), p. 99-120.
- BOUDREAU, J. et C. BERGER, «Decision-Theoretic Utility Analysis Applied to Employee Separations and Acquisitions», dans *Journal of Applied Psychology*, n° 70 (1985), p. 581-612.
- CAPPELLI, P. et H. SINGH, «Integrating Strategic Human Resources and Strategic Management», dans *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*, éd. par D. Lewin, O. Mitchell et P. Sherer, Madison, WI, Industrial Relations Research Association, University of Wisconsin, 1992, p. 165-192.
- DIERICKX, I. et K. COOL, «Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage», dans *Management Science*, vol. 35 (1989), p.1504-1511.
- GALAMBERT, P., *20 clés pour la compétitivité : motivation et esprit d'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 1987.
- GINSBERG, A., «Minding the Competition : from Mapping to Mastery», dans *Strategic*

Management Journal, vol. 15, n° spécial (1994), p. 153-174.

GRANT, R., «The Resourced-based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation», dans *California Management Review*, vol. 33, n° 3 (1991), p. 114-135.

GRISÉ, J. *Ébauche d'un modèle visant à mesurer les avantages concurrentiels attribuables à la qualité des ressources humaines, à leur mobilisation et à l'efficacité des pratiques de gestion*, Document de travail du laboratoire de recherche en sciences de l'administration (LRSA) n° 97-12, Québec, FSA, 1997.

HUSELID, M., «The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance», dans *Academy of Management Journal*, n° 38 (1995), p. 636-672.

INGHAM, M., *Management stratégique et compétitivité*, Bruxelles, De Broeck, 1995.

LADO, A.A., N.G. BOYD et P. WRIGHT, «A Competency-based Model of Sustainable Competitive Advantage : Toward a Conceptual Integration», *Journal of Management*, n° 18 (1992), p.77-91.

MACDUFFIE, J., «Human Resource Bundles and Manufacturing Performance : Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry», dans *Industrial and Labor Relations Review*, n° 48 (1995), p. 197-221.

MINET, F., M. PARLIER et S. de WITTE, *La compétence : Mythe, construction et réalité?* Paris, L'Harmattan, 1994.

MORIN E.M., A. SAVOIE et G. BEAUDIN, *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*, Montréal, Gaétan Morin, 1994.

PENROSE, E.T., *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Basic Blackwell, 1959.

PETERAF, M.A., «The Cornerstones of Competitive Advantage : A Resource-based View», dans *Strategic Management Journal*, vol. 14, n° 3 (1993), p. 179-191.

PFEFFER, J., «Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People», dans *Academy of Management Executive*, vol. 9, n° 1 (1995), p. 55-72.

PRAHALAD, C.K. et G. HAMEL, «The Core Competence of the Corporation», dans *Harvard Business Review*, Mai-Juin (1990), p. 79-91.

RICARDO, D., *Principles of Political Economy and Taxation*, Londres, G. Bell, 1817.

SCHMIDT, R., HUNTER, J. et K. PEARLMAN, «Assessing the Economic Impact of Personnel Programs on Workforce Productivity», dans *Personnel Psychology*, n° 35 (1979), p. 333-347.

SCHULER, R.S. et I.C. MacMILLAN, «Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices», dans *Human Resource Management*, n° 23 (1984), p. 241-255.

SCHUMPTER, J., *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Harvard University Press, 1934.

SPITEZKI, H., *La stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité*, Paris, Économica, 1995.

TREMBLAY, M., et al., *Les stratégies de mobilisation des ressources humaines*, Document de travail non publié.

TREMBLAY, M., et al., *L'influence des pratiques innovatrices en milieu de travail sur la mobilisation des cols bleus*, Montréal, Direction de la recherche des HEC, Cahier de recherche n° 96-30, 1996.

ULRICH, D., «Using Human Resources for Competitive Advantage», dans *Making Organizations Competitive*, éd. par R. Kilmann, I. Kilmann et ass., San Francisco, Jossey-Bass, 1991, p. 129-155.

WERNEFELT, B., «A Resource-based View of the Firm», dans *Strategic Management Journal*, vol. 5 (1984), p. 171-180.

WRIGHT, P.M. et G.C. McMAHAN, «Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management», dans *Journal of Management*, vol.18 (1992), p.295-320.

WRIGHT, P.M., G.C. McMAHAN et A. McWILLIAMS, «Human Resources and Sustained Competitive Advantage : A Resource-based Perspective», dans *International Journal of Human Resource Management*, vol.5, n° 2 (1994), p. 301-326.

Note

1 Les auteurs tiennent à remercier monsieur Jacques-Yvan Asselin pour les parties de ce texte qui font référence à sa publication : *Outil méthodologique pour mesurer la contribution des ressources humaines à la compétitivité des entreprises : une perspective socio-organisationnelle de la compétitivité*, Université Laval : Faculté des études supérieures, 1997.