

La création de valeur à travers la valorisation des Ressources Humaines Approche par le knowledge Management

BENHAMOUDA Youcef-

école préparatoire des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion -
Tlemcen

Dr. ZEROUAT Fatma Zohra-

Université de Mostaganem

Résumé :

Au cœur de l'économie de la connaissance et à partir du moment où la performance des entreprises résulte de facteurs immatériels et complexes tel que la connaissance, l'apprentissage, l'innovation, les NTIC ...etc. Ces facteurs auxquels s'ajoutent les mutations technologiques, l'incertitude économique et la concurrence internationale. Dans un tel contexte la compétitivité des entreprises dépend autant des facteurs traditionnels que de sa capacité interne à innover et à mobiliser ses ressources et notamment ces ressources humaines.

Des études ont été menées par plusieurs chercheurs afin de montrer la relation qui existe entre la gestion des ressources humaines et les performances de l'entreprise, ces études convergent toutes vers les mêmes résultats et montre que la fonction ressources humaines doit passer d'une conception centrée sur la gestion à une conception centrée sur la création de valeur, et la question principale qui se pose est la suivante :

Comment créer la valeur à travers la valorisation des ressources humaines ?

Introduction :

Au cœur de l'économie de la connaissance et à partir du moment où la performance des entreprises résulte de facteurs immatériels et complexes tel que la connaissance, l'apprentissage, l'innovation, les NTIC ...etc. Ces facteurs auxquels s'ajoutent les mutations technologiques, l'incertitude économique et la concurrence internationale. Dans un tel contexte la compétitivité des entreprises dépend autant des facteurs traditionnels que de sa capacité interne à innover et à mobiliser ses ressources et notamment ces ressources humaines.

Des études ont été menées par plusieurs chercheurs afin de montrer la relation qui existe entre la gestion des ressources humaines et les performances de l'entreprise, ces études convergent toutes vers les mêmes résultats et montre que la fonction ressources humaines doit passer d'une conception centrée sur la gestion à une conception centrée sur la création de valeur, et la question principale qui se pose est la suivante :

Comment créer la valeur à travers la valorisation des ressources humaines ?

Et pour répondre à cette question on va aborder trois axes principaux :

Axe N° 01 : l'approche par les ressources et le concept de valeur substantielle.

Axe N° 02 : la gestion des connaissances et l'immatériel comme levier de la création de valeur substantielle.

Axe N° 03 : la compétence comme fil conducteur de la chaîne de valeur Ressources Humaines.

1. L'approche par les ressources et le concept de valeur substantielle :

1.1. la théorie des ressources comme fondement du positionnement stratégique des Ressources Humaines :

Selon la théorie des ressources, une ressources considérée procure à l'entreprise un avantage concurrentiel durable si elle satisfait aux quatre critères suivants :¹

- Elle crée de la valeur pour l'entreprise (ressource valorisante).
- Elle doit être unique ou rare par rapport aux concurrents (ressource spécifique).
- Elle doit être très difficile à imiter (ambiguïté causale).
- Les concurrents ne doivent pas pouvoir substituer une autre ressource à la ressource considérée (ressource non transférable).

Les implications de la théorie des ressources pour la GRH sont très importantes car on remarque que les quatre caractéristiques cités peuvent être celles des ressources humaines², et d'ailleurs c'est la raison pour laquelle des chercheurs en stratégies soulignent que le véritable défi auquel les entreprises seront confrontée au futur est la gestion de leurs capital humain et intellectuel.³

Mais aujourd'hui le concept de ressource s'est élargi car chaque ressource peut être composée de plusieurs composantes physiques, organisationnelles, technologiques, humaines, d'ailleurs c'est cette approche qui donne le fondement théorique à la problématique de l'évaluation des actifs intangibles.⁴ Dans la mesure où il s'agit de ressources qui procurent à l'entreprise un avantage compétitif soutenable dans le temps, ces actifs intangibles créent de la valeur.

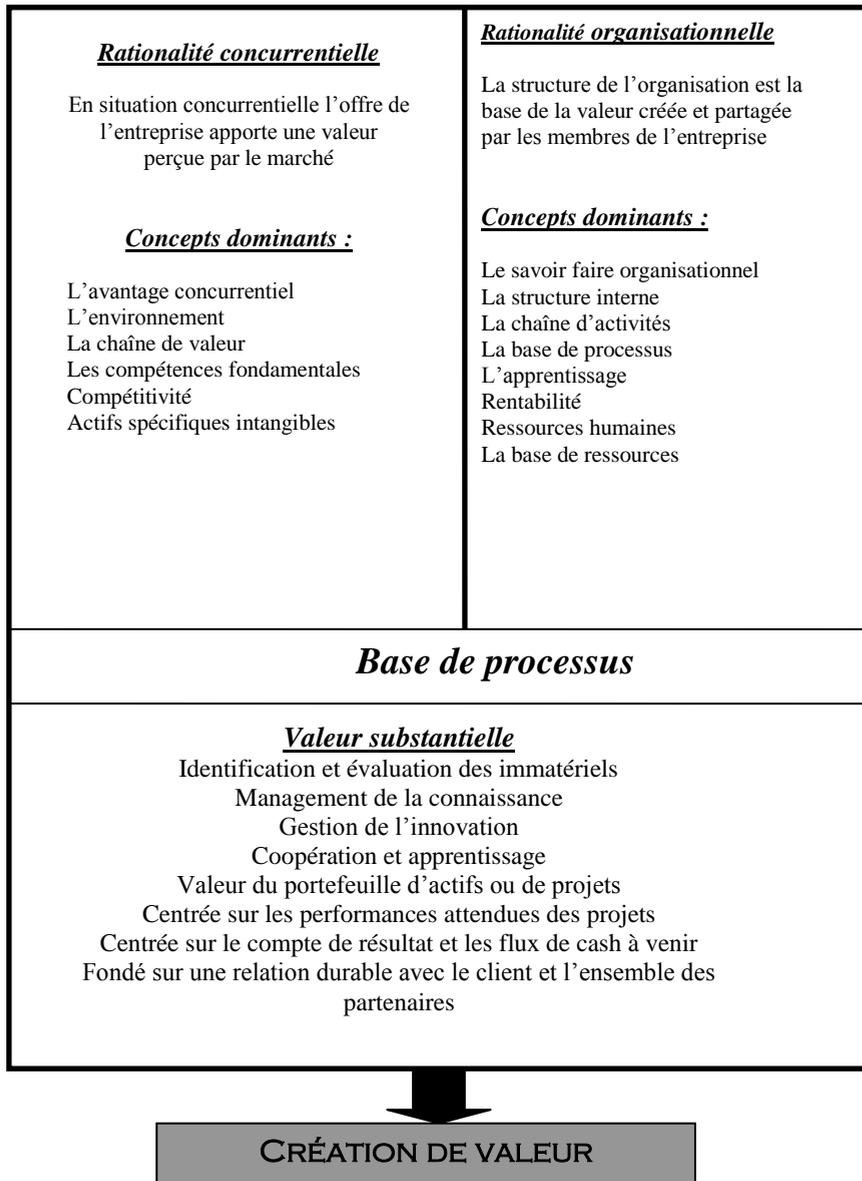
Fig (1) : la théorie des ressources (Ressource Based View)⁵

<p><u>Les ressources intangibles classées comme des actifs</u></p> <p>Invention, brevets, image de marque, copyright, contrats, secrets du marché, bases de données, carnet d'adresse réseau...etc.</p>	<p><u>Les ressources classées comme des compétences</u></p> <p>Savoir-faire des employés, des distributeurs, des fournisseurs, les attitudes collectives, la culture de l'organisation...etc.</p>	
<p><u>Les ressources physiques</u></p> <p>La technologie, l'usine, les équipements, la localisation géographique, l'accès aux matières premières</p>	<p><u>Les ressources humaines</u></p> <p>La formation, l'expérience, le jugement, l'intelligence, les relations sociales, les prévisions des managers</p>	<p><u>Les ressources organisationnelles</u></p> <p>Le control de gestion, les systèmes de coordination, les systèmes de planification formels et informels.</p>

1.2. le concept de valeur substantielle :

Le concept de valeur substantielle suggère qu'au delà de la valeur concurrentielle qui tient à la relation de l'entreprise à son environnement, les acteurs de l'entreprise créent en interne une valeur organisationnelle liée à la qualité des processus mise en œuvre pour satisfaire les clients, aux capacités d'innovation et d'apprentissage créer la valeur de ce point de vue c'est choisir et combiner les activités de façon à créer un avantage concurrentiel tout en s'appuyant sur les ressources de l'organisation, donc les ressources représentent le moyen d'exécuter les activités qui créent des avantages concurrentiels.⁶

*Fig (2) : le concept de valeur substantielle comme fusion des deux rationalités
concurrentielle et organisationnelle.*⁷



2. L'immatériel et la gestion des connaissances comme levier de la création de valeur :

La fonction Ressources Humaines moderne oriente de plus en plus sa stratégie et ses politiques de gestion sur les aspects qualitatifs des ressources humaines et en particulier les compétences⁸, donc nous pouvons dire que la gestion des compétences

déborde le strict domaine de la gestion des ressources humaines pour devenir un atout stratégique. Elle est l'instrument d'une dynamique de changement qui implique plus globalement le management de l'entreprise.⁹

2.1. Les différentes catégories d'immatériel :

On peut distinguer cinq grandes catégories d'investissement immatériels pour lesquelles les expérimentations de mesure sont en cours au niveau des grandes entreprises, et pour lesquelles les améliorations sont très nécessaires :¹⁰

- La technologie (recherche et développement, brevet...etc.).
- Les ressources humaines (formation).
- Le capital organisationnel (management, les stratégie d'activités, réseaux).
- Le marketing et le capital réputation (marques).
- La technologie de l'information (logiciels).

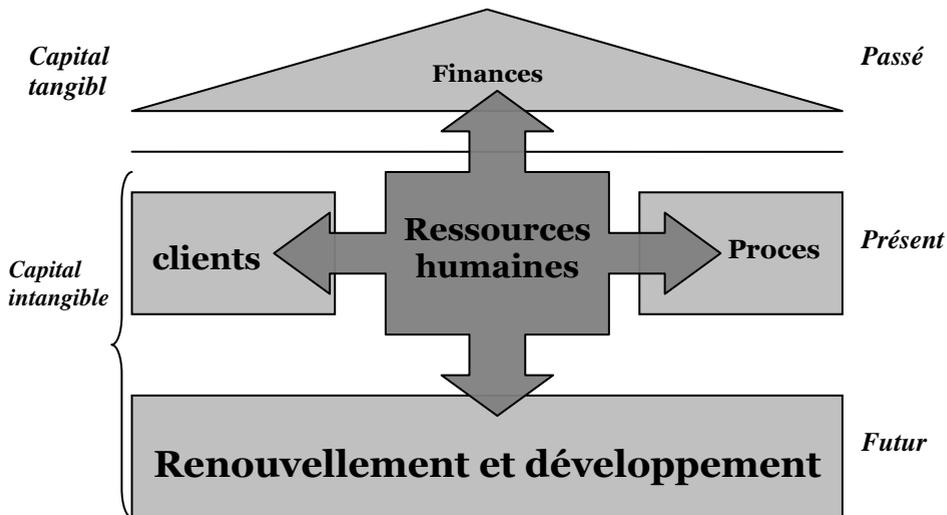
Les recherches en vue d'améliorer la mesure de l'immatériel prennent un aspect stratégique dans la mesure où elles peuvent aider au développement d'un cadre pour la collecte de l'information sur le capital immatériel ainsi que pour la compréhension de son rôle dans la création de valeur et la performance des entreprises. La flexibilité et la capacité collective d'apprentissage sont devenues des facteurs déterminants qui font que la richesse d'une entreprise repose essentiellement sur ses actifs dits immatériels.

Prenons l'exemple de l'entreprise Skandia, en 1994 Skandia AFS un groupe suédois d'assurances était l'une des premières sociétés au monde à avoir créé un modèle d'analyse et de suivi de ses actifs immatériels.

Chaque année cette entreprise publie dans un annexe de son rapport annuel un document intitulé le Navigateur, ce Navigateur présente toutes sortes d'indicateurs (chiffre d'affaire par employé, actifs financiers, nombre de jours passés en rendez-vous client, temps de réponse du standard téléphonique...etc.). Son président, Leif Eidvinson déclare¹¹ : « *la vraie performance d'une entreprise réside dans sa capacité à créer de la valeur durable en mettant en œuvre une vision commerciale et la stratégie qu'elle implique* ». A partir de cette déclaration on peut déterminer certains facteurs de succès qui doivent être pris en compte. On peut regrouper ses facteurs en quatre domaines différents sur lesquels l'entreprise doit se concentrer en priorité :

- ✓ Les finances ;
 - ✓ Les clients ;
 - ✓ Les process ;
 - ✓ Le renouvellement et son développement ;
- Auxquels vient s'ajouter un cinquième domaine, transversal :
- ✓ Les ressources humaines.

Les cinq domaines sont présentés dans le Navigateur sous la forme d'une maison comme le montre la figure suivante :



Fig(3) la structure du Navigateur de Skandia¹²

2.2 le Knowledge Management :

Convaincu de l'enjeu stratégique qu'elle présente, l'approche Knowledge Management a vocation à devenir un véritable projet d'entreprise soutenu par la Direction Générale et décliné à tous les niveaux opérationnels.

D'un point de vue opérationnel le Knowledge Management s'agit de « *combiner les savoirs et savoir-faire dans les process , produits, organisations pour créer de la valeur* »¹³. Cette définition contient trois éléments importants :

- la distinction entre savoir (explicite diffusable) et savoir-faire (tacite non diffusable) :

il est tout à fait clair que les principales ressources stratégique de l'entreprise dans une économie fondée sur l'information sont composé de savoirs, c'est l'apprentissage et la capitalisation de savoirs individuels et collectifs et leur mise en œuvre dans l'action qui génèrent les aptitudes et les compétences définies comme les capacités particulières d'emploi d'actifs dans le but d'atteindre des objectifs finalisés¹⁴, et si la pérennité d'une entreprise repose sur le principe simple qui s'agit de chercher toujours satisfaire sa clientèles , l'atteinte de cette objectif suppose que son savoir-faire soit suffisamment flexible pour pouvoir s'adapter aux fluctuations de la demande dans un univers de plus en plus complexe.

Le savoir-faire sur un domaine, une thématique est la somme capitalisée des connaissances acquises sur celui-ci depuis son lancement, enrichi d'expérimentations successives succès/échecs, déduction faite des connaissances obsolètes. En d'autres termes le savoir-faire d'aujourd'hui peut être représenté par la formule suivante :¹⁵

$$SF_t = \sum (C_{at-2} + E_{t-2})(C_{at-1} + E_{t-2} - C_{ot-2})(C_t + E_t - C_{ot-1})$$

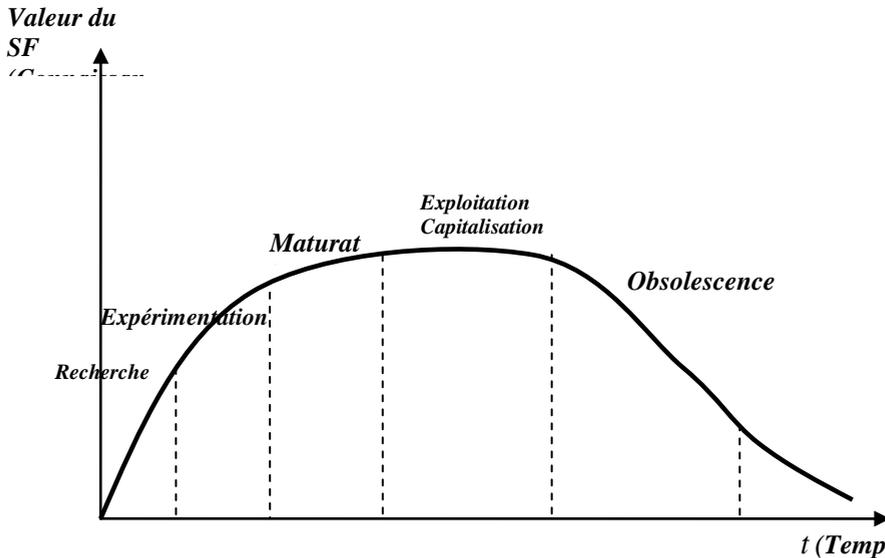
SF_t : Savoir-faire à l'instant t

C_{at-2} : Connaissances acquises à l'instant $t-2$, ou $t-1$, t

E_{t-2} : Expérimentations réalisées à l'instant $t-2$, ou $t-1$, t

C_{ot-2} : Connaissances obsolètes à l'instant $t-2$, ou $t-1$, t

Comme un service ou un métier ou un produit, le savoir-faire a une durée de vie qui s'identifie à sa valeur produite, le cycle de vie du savoir-faire est représenté par cinq phases comme le montre la figure suivante :



Fig(4) : Cycle de vie du savoir-faire

- la notion de combinaison :

la compétence individuelle et la connaissance ne sont producteur de valeur que combinés avec d'autres facteurs, notamment les process et les produits, et également entre eux.

Les transformations organisationnelles que connaissent les entreprises aujourd'hui ont plusieurs conséquences sur la performance de ces dernières et la problématique posée à ce point concerne la part respective de l'individuel et du collectif dans la réalisation de cette performance, autrement dit, comment les deux dimensions

individuel et collectif s'articulent-elles aujourd'hui ? Et en quoi la notion de compétence modifie-t-elle cette articulation ? Selon le modèle classique 'modèle taylorien fordien' la séparation entre l'individu et le groupe était consommée. Taylor a donc proposé un modèle d'organisation centré sur l'individu occupant un poste de travail. L'exigence imposée à l'individu consiste à obéir aux procédures et à respecter à lettre les manières de faire imaginées par les spécialistes dans le but d'optimiser les rendements productifs.¹⁶ Mais maintenant avec les évolutions organisationnelles rapide de nouvelles exigences vis-à-vis la main-d'œuvre ont apparue, là où le modèle taylorien fonctionnait grâce à une main-d'œuvre substituable, le modèle actuel est beaucoup plus exigeant. Les savoirs élémentaires nécessaires à la bonne tenue du poste cèdent la place à des compétences diversifiées.

Polyvalence, responsabilisation accrue et diminution du nombre de niveaux hiérarchiques renforcent le besoin de compétences individuelles. En outre, la coopération au sein de l'équipe est à la fois source de performance et condition de production car elle permet la mise en œuvre de routines de coordination. La performance n'est plus seulement liée au niveau de compétences de chaque individu, elle dépend étroitement de la manière dont les équipes parviennent à se coordonner.

- *la notion de création de valeur :*

Il est indispensable de relier le Knowledge Management avec le business et la capacité à améliorer la performance et en générale avec la création de valeur. Le Knowledge Management est considéré comme un facteur de structuration de la firme autour du concept d'apprentissage et en particulier l'apprentissage organisationnel, ce dernier qui est conçu comme une dynamique collective qui résulte des capacités cognitives des acteurs. le cadre est celui de l'amélioration continue qui implique l'identification de nouvelles opportunités, la mise au point de nouvelles solutions, le développement de nouvelles connaissances, leur diffusion parmi les acteurs de l'organisation, et en fin l'intégration de ses connaissances qui se transforment en compétences. Le cycle d'apprentissage rend les processus explicites, les conceptualise comme système qui apprend dans un concept de création.¹⁷

3. la compétence comme fil conducteur de la chaîne de valeur Ressources Humaines :

3.1. compétence et chaîne d'activités Ressources Humaines :

Lorsqu'on découpe le processus Ressources Humaines en phases on peut ressortir la compétence comme fil conducteur de l'action, sachant que le but principal d'une politique Ressources Humaines est de garantir :¹⁸

- l'attractivité de l'entreprise pour les compétences disponibles sur le marché de l'emploi ;

- le recrutement à un prix de marché acceptable ;
- l'intégration réussie des compétences à la structure et aux modes de fonctionnement de l'organisation ;
- la valorisation interne des compétences acquises par l'évaluation, la formation ou la professionnalisation ;
- l'anticipation prévisionnelle du renouvellement des compétences par redéploiement interne ou par acquisition de compétences sur le marché externe.

Donc le rôle de la fonction ressources Humaines est de veiller au maintien et à la consolidation des compétences au niveau de l'entreprise pour prévenir tout risque de rupture ou de carence en compétences. Il consiste aussi à préserver la composante humaine de la performance de l'entreprise.

Et comme la montre la figure suivante, l'ensemble de la chaîne Ressources Humaines est orienté autour de la compétence, et donc la mission de la fonction Ressources Humaines et de tous les dirigeants est de mesurer la contribution nette de chaque segment au métier de l'entreprise. Toute décision de recrutement, tout investissement en matière de formation ou tout mouvement de compétences (interne ou vers l'extérieur) nécessite une évaluation systématique. Il ne s'agit pas moins de contribuer à la création de valeur interne à l'organisation.¹⁹

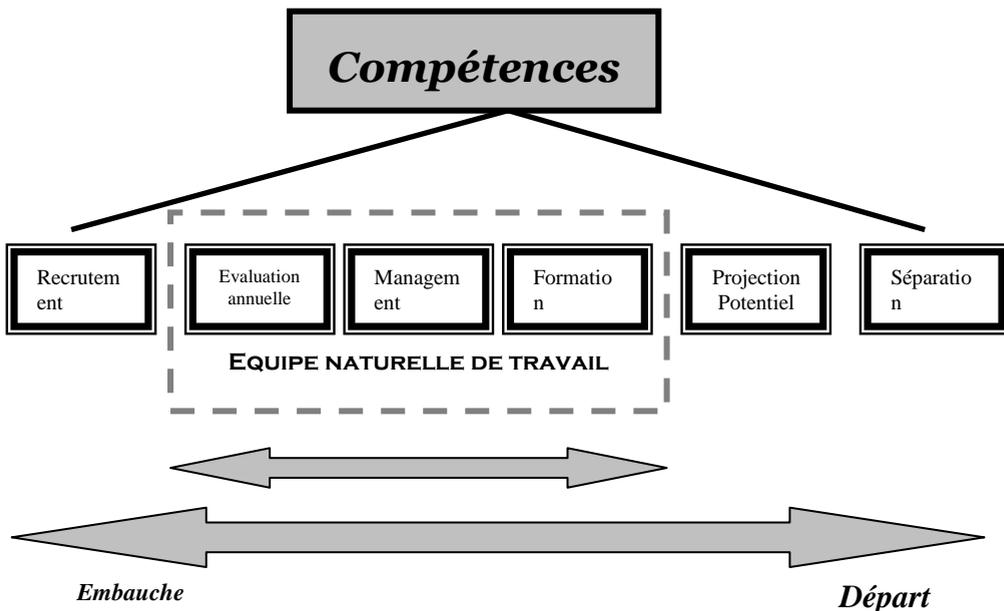


Fig (5) : la compétence : une notion présente sur l'ensemble de la chaîne RH²⁰

À ce point là il est utile de signaler que les compétences doivent être gérées grâce à un modèle de gestion des compétences qui se manifeste dans trois registres :²¹

- Dans l'acquisition et le développement des compétences, en proposant des orientations, des méthodes, des outils afin d'optimiser leur production ;
- Dans l'usage de compétences, en clarifiant les transformations en cours et en élucidant des évolutions à venir. Il s'agit donc ici de définir les exigences des situations de travail actuelles, les exigences des situations de travail futures, les besoins futurs en ressources et les possibilités de mobilité professionnelle ;
- Dans la reconnaissance des compétences, en proposant des méthodes, simples et appropriables par les différents niveaux de responsabilité, notamment en permettant au management de premier rang de gérer les compétences de leurs collaborateurs.

3.2. La compétence de la fonction Ressources Humaines :

La fonction Ressources Humaines est un agent important de rentabilité pour l'entreprise ses interventions sur l'emploi sont attendues et mise en valeur²², et donc pour qu'elle joue son rôle stratégique la fonction Ressources Humaines doit se recentrer sur sa véritable valeur ajoutée : l'élaboration des politiques RH, le pilotage de projets de changement, l'accompagnement de la professionnalisation des managers tout en améliorant la productivité de son propre service en termes d'effectifs, de coûts, de délais, d'efficacité et de pertinence.²³

La fonction ressources Humaines doit également prendre en compte les évolutions qui vont modifier sa propre organisation et ses méthodes de travail. La généralisation des systèmes d'information RH, des intranets RH, les nouvelles politiques d'externalisation et le transfert des missions RH vers les opérationnels vont considérablement modifier la nature et la répartition des tâches au sein de cette fonction.

Les systèmes d'information Ressources Humaines permettent d'obtenir des gains de productivité en automatisant les activités à faible valeur ajoutée (paie, gestion des temps, gestion administrative du personnel..). La mise en place d'un système d'information RH est une réelle opportunité pour analyser et optimiser l'ensemble de ses processus et les rendre plus efficaces.

Les intranets RH permettent la diffusion des informations à l'ensemble du personnel, ce qui modifie également en profondeur le rôle de la fonction Ressources Humaines. D'un côté les intranets facilitent la diffusion des informations et d'un autre côté ils ont tendance à diminuer et à déshumaniser la relation entre la DRH et les salariés.

Selon Bruno Henriet et François Boneau²⁴ les entreprises maintenant se recentrent sur leur « métier de base » et la fonction RH suit ce mouvement qui a impliqué le

développement de l'externalisation de la fonction RH , cette externalisation a créer un marché externe d'offres de prestations RH, en pleine expansion aujourd'hui :

- Le conseil RH ;
- La conduite de projet de changement (mise en place de démarches compétences) ;
- Le recrutement ;
- La formation avec des procédures de certification qualité pour les cabinets qui veulent s'assurer une bonne image de marque. Cette évolution va de pair avec un développement inverse : les activités de formation interne, assurées par du personnel de l'entreprise (les organismes de formation assurent alors des prestations de formation de formateurs) ;
- Le calcul de la paye ;
- Les études (juridiques ou organisationnelles : sur la réduction du temps de travail, sur la gestion des compétences part exemple) réalisées par des experts ou consultants.

Donc l'externalisation libère du temps et donne l'occasion de se recentrer sur les activités clés. C'est à la DRH de réfléchir et de définir sa position par rapport au phénomène d'externalisation (jusqu'où peut-elle aller ? quel est le noyau dur qu'il est impossible de sous-traiter ?).

Tout cela n'est réalisable que par l'optimisation des décisions Ressources Humaines qui implique la recherche d'un optimum de compétences. Ce dernier se réalise lorsque le coût des actions de développement des compétences (formation et professionnalisation) permet d'atteindre les objectifs de performance opérationnelle de l'entreprise comme le montre la figure suivante :

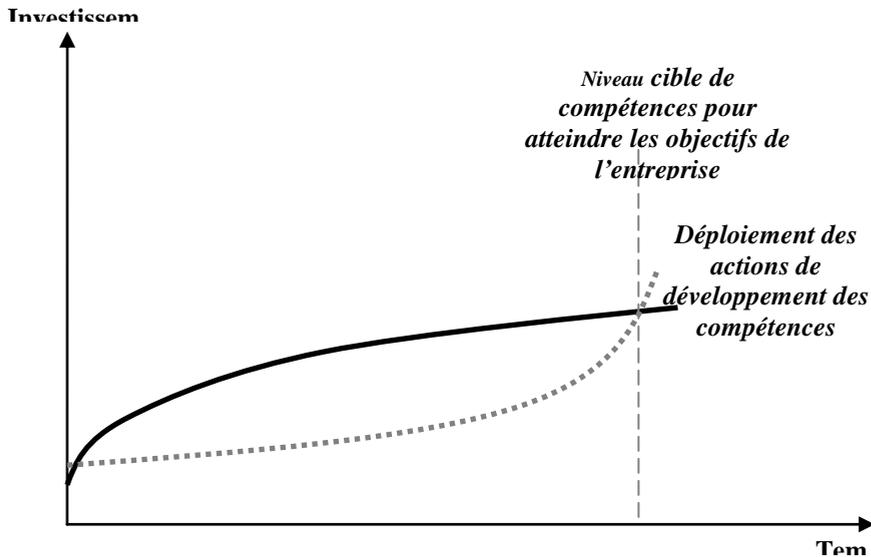


Fig (6) : L'optimum investissement/niveau de compétences cible pour l'entreprise²⁵

Conclusion :

A l'heure où l'optimisation des ressources est le maître mot du management, le savoir-faire apparaît comme un levier incontournable de l'excellence opérationnelle de l'entreprise. Dans ce contexte, la pertinence de la fonction Ressources Humaines consiste à réduire l'incertitude qui pourrait peser sur les principaux actes de gestion concernant les personnes. Quand il s'agit de définir les politiques de recrutement, de promotion, de rémunération, les dérives possibles sont nombreuses, et la problématique centrale est de faire émerger les compétences dans toutes ces activités et ces politiques, de les identifier, les évaluer et les gérer. Le concept de compétence fondamentale apporté par la théorie des ressources et la notion de valeur partenariale montrent l'intérêt d'une identification et d'une évaluation du rôle joué par les ressources humaines. La conception élargie de la performance organisationnelle, permet de représenter les aspects immatériels et non financiers de la création de valeur. A partir de ce point de vue la fonction Ressources Humaines doit fournir, par ses actions, une réelle valeur ajoutée à l'entreprise. Et parmi les principales actions on trouve :

- ✓ Optimisation et gestion des effectifs.
- ✓ Etablissement d'une relation entre performances, compétences et reconnaissance.

- ✓ Développement des compétences stratégiques de l'entreprise permettant cette dernière d'avoir un avantage concurrentiel ;
- ✓ Développement des compétences agissantes sur les performances individuelles et collectives.
- ✓ Utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication.
- ✓ Développement de l'innovation, la flexibilité et le travail en réseau dans l'entreprise.

Références Bibliographiques :

¹ Frank BOURNOIS, Pierre LECLAIR, « *Gestion des Ressources Humaines* », éditions ECONOMICA, 2004, p 141.

² C.H. D'ARCIMOLES, « *développement durable et création de valeur : des relations à découvrir* », in G.Féron et al, « le développement durable, des enjeux stratégiques pour l'entreprise », éditions d'organisation, 2001, p 85.

³ C.A. BARTLETT, S.GHOSHAL, « *Building competitive advantage through people* », Sloan Management Review, winter 2002, p 35.

⁴ Christian HOARAU, Robert TELLER, « *création de valeur et management de l'entreprise* », édition Vuibert, 2001, p 138.

⁵ Cécile DEJOUX, « *Pourquoi les entreprises françaises s'intéressent à la théorie des ressources ?* », Direction et Gestion, N° 166.

⁶ Pascal AUREGAN, Patrick JOFFRE et Fabrice LEVIBOUREUX, « *modèles d'analyse stratégique : contributions récentes* » Encyclopédie de gestion, volume 2, page 2042, 1997.

⁷ Christian HOARAU, Robert TELLER, op.cit p 19.

⁸ Jacqueline BARRAUD, Françoise KITTEL, Martine MOULE, « *la fonction Ressources Humaines* », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2004, p 23.

⁹ A. DIETRICH, Et D. GAZAL, « *gestion des compétences, savoirs tacites et production de connaissances* » in Gestion des compétences et knowledge management, éditions Liaisons, Paris, 2002.

¹⁰ Ahmed BONJOUR, « *la valeur dynamique du capital immatériel* », Revue française de gestion, N° 130, pp 111-120.

¹¹ L.EDVINSON et M.MALONE, « *le capital immatériel de l'entreprise* », éditions Maxima, Paris, 1999.

¹² Jean-Yves PRAX, « *le manuel du Knowledge Management* », édition DUNOD, Paris, 2003, p 25.

¹³ Jean-Yves PRAX, op.cit, p 22.

¹⁴ J.C. TARONDEAU, « *le management des savoirs* », PUF, 1998, p 73.

¹⁵ Jean-Yves BUCK, « *le management des connaissances : mettre en œuvre un projet de Knowledge Management* », édition d'Organisation, 2000, p 18.

¹⁶ Jaques AUBRET, Patrick GILBERT, Frédérique PIGEYRE, « *management des compétences* », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, p25.

¹⁷ Christian HOARAU, Robert TELLER, op.cit, p 164.

¹⁸ Armand MENNECHET, « *le capital compétences* », AFNOR, 2006, p 1-2.

¹⁹ J.Y. LE LOUARN, T. WILS, « *l'évaluation de la gestion des ressources humaines* », éditions Liaisons, 2001, p 36.

²⁰ Armand MENNECHET, op.cit, p 5.

²¹ Dimitri WEISS, « *les ressources humaines* », éditions d'organisation, 2000, p395.

²² Jean-Marie PERETTI, « *Ressources Humaines* », 10^{ème} édition, VUIBERT, p 46.

²³ Annik COHEN, « *toute la fonction Ressources Humain s* », DUNOD, Paris, 2006, p15.

²⁴ Bruno HENRIET, François BONEAU, « *DRH c'est déjà demain : nouvelles organisations et politiques des ressources humaines* », les éditions d'Organisation, Paris, 1997.

²⁵ Armand MENNECHET, op.cit, p 20.