

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de L'enseignement Supérieur Et de la Recherche Scientifique

Université de Mostaganem Abdelhamid Ibn Badis

Faculté Des langues étrangères

Département de français



Mémoire élaboré en vue de l'obtention du diplôme

De Master

Option : **Langue et Communication**

LES RESSOURCES HUMAINES EN ENTREPRISE

Présenté par :

KENANE ABDELKADER

Membre du jury :

Président : Mme MAGHRAOUI. A

Examinatrice : Mme BENCHENDEJ. A

Encadreur : Mme YAHIA.A

2020 – 2021

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à : A mes parents.

Aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont ils ne cessent de me combler. Que Dieu leur procure bonne santé et longue vie.

A ma directrice de recherche qui m'a soutenu tout au long de ce projet

Bien sur A mes frères et sœurs, sans oublier toute ma famille, et mes amis.

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet soit possible, sans oublier mes amis et mes collègues qui étaient à mon côté durant la réalisation de ce travail

Je vous dis merci

Remerciements

*Je remercie d'abord Dieu le tout puissant de nous avoir donné la santé et la volonté
d'entamer et de terminer ce mémoire*

*Ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu avoir le jour sans l'aide et
l'encadrement de Mme YAHIA Aicha*

*Je la remercie pour la qualité de son encadrement exceptionnel, pour sa patience, sa
rigueur et sa disponibilité durant notre préparation de ce mémoire.*

*Mes remerciements vont également aux membres de jury qui ont accepté d'évaluer
mon travail et le perfectionner par leurs précieuses observations et recommandations.*

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

DEDICACES

INTRODUCTION GENERALE.....06

CHAPITRE I : La gestion des ressources humaines, fondement et pratique

- 1.1 Historique des ressources humaines09
- 1.2. Définition des ressources humaines.....09
- 1.3. Gestion des ressources humaines en 4 points.....10
- 1.4. Ressources humaines comme avantage concurrentiel.....10
- 1.5. Les pratiques de la gestion des ressources humaines12
- 1.6. Dimension des gestions des ressources humaines15

CHAPITRE II : le concept des compétences et les rôles du service des ressources humaines

- 2.1. Le concept de compétence en gestion des ressources humaines18
- 2.2. Le capital humain et les compétences dans les pays en voie du développement.....18
- 2.3. Le profil des professionnels des ressources humaines21
- 2.4. La position stratégique des professionnels des ressources humaines23
- 2.5. Formation et qualité des professionnels des ressources humaines23
- 2.6. Les compétences, les rôles et modèles des ressources humaines.....24

CHAPITRE III: l'efficacité des directions des ressources humaines

- 3.1 La performance et l'importance de l'évaluation de la gestion des ressources humaines...27
- 3.2. L'évaluation des performances.....27
- 3.3. Les questions fondamentales liées à l'évaluation de la performance28
- 3.4. L'évaluation des compétences.....29

CONCLUSION.....30

BIBLIOGRAPHIE.....31

INTRODUCTION

L'environnement des entreprises connaît aujourd'hui des mutations profondes, internationalisation sous toutes les formes des facteurs de production, part grandissante et accélération de l'innovation et de la recherche dans la production des biens et services (conception, gestion, marketing), importance accrue des facteurs financiers dans les décisions industrielles, élargissement de la concurrence aux pays émergents.

L'ouverture globale des économies conjuguées à une accélération technologique sans précédent conduisent à des remises en cause permanentes de l'existant en capital aussi bien technique qu'humain. Les mutations économiques et industrielles (externalisation, filialisation, spécialisation, produits complexes...), combinées aux nouvelles perceptions de la place du travail, aux évolutions démographiques, aux exigences de flexibilité, de rentabilité et d'employabilité accrue, impliquent de nouvelles compétences et un intérêt manifeste à la question du capital humain.

Pour faire face aux évolutions modernes, une entreprise doit s'assurer une actualisation et une avancée permanente de ses « richesses humaines »(RH), d'où l'importance de la formation comme moyen essentiel pour assurer cette actualisation et permettre le meilleur développement des compétences.

Perçue sous l'angle d'une transmission de technologie, de savoir-faire ou de compétence, la formation renvoie à l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques nécessaires pour maîtriser une technique ou un métier. C'est donc le moyen idéal pour développer les compétences au sein de l'entreprise, d'autant qu'il constitue pour cette dernière un investissement rentable et générateur de valeur ajoutée.

Les entreprises algériennes, soumises à la pression de l'ouverture économique et à la concurrence de plus en plus aigüe, prennent conscience de la nécessité cardinale de l'effort d'intégration de nouveaux savoirs et de l'investissement dans l'homme et du capital qu'il recèle. Cela s'est traduit par un renforcement de l'effort et de la place de la formation des salariés afin d'acquérir de nouvelles compétences, faciliter leur mobilité et consolider leur employabilité.

Depuis quelques années, les entreprises algériennes ont compris qu'elles ne pouvaient plus améliorer leur fonctionnement sans tenir compte d'une de leurs ressources-clés, à la formation

continue, la législation algérienne à promulguer un texte dans ce sens en 2001, imposant de ce fait aux entreprises de consacrer 1% de la masse salariale à la formation.

Notre étude s'articule autour de la gestion des ressources humaines et en particulier la formation des ressources humaines et le développement des compétences. Le thème choisi s'intitule « le développement des compétences et leur rôle dans le développement des ressources humaines ». Nous l'avons choisi pour l'importance de la formation et sa nécessité pour les entreprises pour se développer.

Pour faire notre étude nous avons jugé utile de poser la problématique suivante : La formation au sein de BMT a-t-elle un impact sur le développement des compétences? Pour mieux répondre à cette problématique, il serait utile de répondre aux questionnements qui en dérivent à savoir :

- Qu'est ce que la GRH et quelles sont ses principales activités ?
- Qu'est ce que le management des compétences et comment peut on le mettre en œuvre ?
- Comment élaborer un plan de formation ?
- Quel est impact de la formation sur le développement des compétences ?

Afin de mieux cerner les préoccupations suscitées, nous nous sommes basé sur les hypothèses suivantes :

- La formation est bénéfique pour le personnel.
- L'impact de la formation est positif dans le développement des compétences.

Notre recherche s'articulerait sur une démarche descriptive. Notre mémoire comporterait trois chapitres qui s'organiseraient comme suit :

Un premier chapitre traiterait de la gestion des ressources humaines globalement. Le deuxième chapitre quant à lui, porterait sur trois points essentiels :

- le management des compétences,
- la formation et
- son processus.

Le troisième et dernier chapitre s'articulerait sur l'évaluation de la formation et le développement des compétences.

CHAPITRE I

La gestion des ressources humaines, fondement et pratique

1.2 Historique des ressources humaines

La notion de gestion des ressources humaines se rapporte en premier à l'évolution de celle de « ressource humaine » qui a longtemps subi la mise à l'écart et la dévalorisation. Selon un historique des origines de la GRH de Marciano (1995), le terme de ressource humaine aurait été créé par Drucker (1954) dans son livre intitulé *The practice of management*.

Drucker y a introduit le concept du travailleur qui doit être considéré comme la ressource humaine, elle-même comparable aux autres ressources de l'organisation. Drucker va plus loin en considérant que les ressources humaines, de par leur nature, sont dotées de certaines particularités dont la faculté de coordonner, d'intégrer, d'exercer un jugement et de faire preuve d'imagination. D'où l'incitation pour les gestionnaires à prendre plus en compte les besoins des employés dans l'organisation de leur travail, à concevoir des emplois qui représentent pour eux un défi et qui favorisent leur développement (Drucker, 1954).

Une seconde contribution à l'évolution du concept de GRH, selon Marciano, serait l'œuvre de Bakke (1958), qui a fait de la GRH une fonction de gestion au même titre que les fonctions de marketing, financière, de comptabilité et de production. La fonction de GRH, selon Bakke, intégrerait à la fois les activités de gestion du personnel, de relations humaines, de relations industrielles, d'organisation du travail et de formation des dirigeants. Selon Marciano, Bakke a encore poussé la réflexion plus loin en considérant que la tâche du gestionnaire serait de permettre l'utilisation efficace des ressources de façon à atteindre les objectifs de l'organisation.

L'objectif de la GRH, selon Bakke, serait de créer les conditions pour un travail productif et les opportunités permettant à tous les employés de mobiliser leurs compétences en vue justement d'améliorer la productivité. Les efforts des RH, ajoute Bakke, doivent converger vers la satisfaction des intérêts des gestionnaires et des salariés eux-mêmes.

La combinaison des travaux de Drucker et de Bakke a donné, selon Marciano, l'intéressante contribution de Miles en 1965 pour le développement du domaine des ressources humaines. Dans son article *Human Relations or Human Resources*, Miles aurait distingué deux modèles, celui des relations humaines « Human Relations » et celui des ressources humaines.

1.2. Définition des ressources humaines

Au cœur de l'organisation, il y a le Capital Humain. Les ressources humaines ont pour objectif d'apporter à l'entreprise le personnel nécessaire à son bon fonctionnement. Ceci implique donc, de lui assurer le nombre suffisant, mais aussi compétent et motivé pour le bon fonctionnement de l'organisation.

Les enjeux de la fonction ressources humaines s'appréhendent à tous les niveaux de l'entreprise : Elle garantit la bonne productivité de l'entreprise en lui fournissant un personnel compétent et motivé. Les forces de ventes motivées et efficaces pourront améliorer le rayonnement commercial de l'entreprise. Les répercussions financières de la gestion du personnel permettront de limiter les coûts de l'entreprise.

Et enfin, les ressources humaines sont au cœur de la stratégie d'entreprise pour lui amener une valeur ajoutée face à la concurrence. Le modèle des relations humaines, tel que décrit par Miles, est basé sur la communication soutenue et la reconnaissance de l'effort par les superviseurs. Encourager les employés à se sentir utiles est l'une des priorités du modèle. Le modèle des ressources humaines, quant à lui, stipule que l'expérience et les savoirs des salariés sont une grande richesse pour l'entreprise. Suivant ce modèle, la participation des employés et l'utilisation optimale de leurs compétences peuvent produire de meilleures décisions et susciter chez eux un sentiment d'auto contrôle, ce qui, en retour augmente leur productivité et leur satisfaction.

1.3. Gestion des ressources humaines en 4 points

La Gestion des ressources humaines s'emploie donc au quotidien dans l'entreprise sur 4 grands champs d'action :

- Le recrutement des salariés Afin de faire concorder les besoins en compétences dans l'entreprise avec les talents individuels, les ressources humaines doivent parfaitement cibler leurs besoins présents mais aussi les facilités qu'aura chaque personnel recruté à s'adapter aux besoins futurs de l'entreprise.
- La rémunération du personnel la GRH englobe tant le service paie que la motivation par le salaire. Il doit être le juste équilibre entre le coût engendré pour l'entreprise et la motivation nécessaire au salarié.

- La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences Véritable point stratégique au cœur de l'entreprise, la GRH doit prévoir et adapter Capital Humain selon les besoins de l'entreprise afin de la rendre performante et réactive dans son environnement toujours plus fluctuant et instable.
- L'amélioration des conditions de travail La fonction Ressources Humaines va au delà de la simple prévention de l'absentéisme due aux accidents et maladies pour améliorer la productivité et la performance de l'entreprise en prenant en compte la psychologie, de par la prise en compte de la motivation et du stress de son Capital Humain

1.4. Les ressources humaines comme avantage concurrentiel

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.

1.5. Les pratiques de la gestion des ressources humaines

Les pratiques de GRH sont différentes de celles observées dans les entreprises qui sont orientées vers la différenciation, parmi lesquelles figurent notamment les entreprises ayant des stratégies d'innovation (cf supra). Cela se retrouve, entre autres, au sein des pratiques de recrutement qui permettent, dans les entreprises ayant des stratégies d'innovation, de contribuer à créer un capital humain favorable à cette dernière (Cabello-Medina *et al.*, 2011).

Cela se retrouve, également, au niveau de la formation qui permet le développement et la valorisation de ce capital humain complémentaire et qui encourage l'innovation et l'évolution technologique (Johnson et Baldwin, 2005). Ces résultats sont aussi à rapprocher des travaux d'Appelbaum *et al.* (2002, cités par Lapointe *et al.* 2003 : 318) selon lesquels une formation accrue, une rémunération incitative et variable selon les performances, une meilleure sécurité d'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 'hautes performances.

Ainsi, de façon assez consensuelle, il apparaît que le modèle RH de l'agent libre (*free agent*, voir Defélix *et al.*, 2012; tout comme Guérin et Wils, 2002) — soit l'ensemble des pratiques favorisant la responsabilisation des salariés, la flexibilité dans le travail, un fort degré d'autonomie dans l'exécution des tâches ou, encore, des systèmes de rétribution en lien avec les performances réalisées (Cooke et Saini, 2010) — se montre particulièrement favorable aux stratégies d'innovation.

D'autres auteurs complètent, par ailleurs, cette approche par d'autres variables, tout aussi intéressantes. C'est le cas de De Saa-Perez et Diaz-Diaz (2010) qui mettent en exergue le rôle prééminent de la stabilité de l'emploi et de la formalisation du travail, ou encore de Shipton *et al.* (2006) qui considèrent le travail en groupe des salariés, et non isolément, comme un facteur conjoncturel favorable à l'innovation et, par conséquent, aux stratégies d'innovation.

En outre, un certain nombre d'auteurs ont montré « *l'importance du dialogue social dans l'adoption des innovations dans les entreprises syndiquées* » (Lapointe, 2010 :10).

Enfin, dans une précédente analyse (Le Flanchec et Rojot, 2004) effectuée à partir des données 1998 de l'enquête REPONSE de la DARES, nous avons mis en exergue que, dans les entreprises qui ont des stratégies d'innovation, « *les rémunérations sont plus individualisées ou liées aux performances collectives, les systèmes d'évaluation des performances sont plus poussés, le contrôle direct est plus faible et l'autonomie des salariés plus grande que dans les entreprises qui ont une stratégie de prix* » (Le Flanchec et Rojot, 2004 : 36).

Dans cette continuité, Lapointe *et al.* (2003) montrent qu'en s'insérant en milieu de travail, les innovations organisationnelles suscitent des modifications institutionnelles et des compromis entre les acteurs. Ainsi, pour se développer et générer les performances souhaitées, ces innovations nécessitent-elles des pratiques particulières de gestion de ressources humaines et de relations de travail : « *L'introduction massive des innovations dans la gestion de la production et la flexibilité est porteuse de performances économiques élevées, grâce à une certaine amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines et à une plus grande coopération dans les relations de travail* » (Lapointe *et al.*, 2003 : 338).

À l'opposé, les politiques de gestion des ressources humaines mettant une pression sur le court terme, imposant des rapports récurrents ou un fonctionnement en silo constituent bien souvent des freins aux stratégies d'innovation (Dupuy, 2011, cité par Defélix *et al.*, 2012).

L'ensemble de ces travaux va également dans le sens de la tendance grandissante à l'individualisation des modes de management (Taskin et Devos, 2005), un besoin de personnalisation, de reconnaissance et de prise en compte de la singularité des individus (Arnaud *et al.*, 2009). Le « marketing RH » — soit l'application des techniques issues du marketing dans le domaine des ressources humaines visant à considérer les collaborateurs de l'entreprise comme ses clients — s'attache à individualiser les pratiques de GRH (Arnaud *et al.*, 2009) afin de répondre aux besoins croissants d'autonomie et de responsabilisation des collaborateurs (Beck, 2001, cité par Taskin et Devos, 2005) et de faire des pratiques un engagement mutuellement profitable pour l'employeur et le salarié (Taskin et Vendramin, 2004) dans un esprit de performance à la fois économique et sociale.

Cette individualisation de la GRH engendre de nouvelles pratiques de travail, de nouvelles relations entre les personnes, les organisations et l'environnement qui incitent, notamment, à davantage d'autonomie au travail, moins de contrôle (Beck, 2001, cité par Taskin et Devos, 2005),

davantage de pédagogie dans la relation salariale, une meilleure articulation des besoins et des ressources des entreprises, de nouvelles façons de concevoir le dialogue avec les partenaires sociaux, la nécessité de repenser « à la carte » les politiques et les outils de rémunération (Scouarnec, 2005). Et ces transformations semblent aller dans le sens de la mobilisation des ressources humaines au sein des entreprises qui ont des stratégies d'innovation.

Les travaux de Lehmann-Ortega *et al.* (2013), en particulier, enjoignent à moins de hiérarchie, à plus de décentralisation et à davantage de flexibilité. Ceux de Colle *et al.* (2008) ou de Fernez Walch *et al.* (2013) mettent également l'accent sur les hommes et les femmes, sur le dialogue social dans la réussite des entreprises ayant des stratégies d'innovation. Messersmith *et al.* (2011, cités par Aït Razouk, 2014) montrent encore que l'autonomie, la participation, l'information, la communication, la rémunération notamment sont des leviers d'innovation.

Cette recherche du meilleur positionnement stratégique des entreprises et, parallèlement, l'articulation entre la stratégie de l'entreprise et les relations de travail nous interpelle et nous invite, en conséquence, à interroger les spécificités des pratiques de GRH dans les entreprises qui ont des stratégies d'innovation.

1.6. Dimension des gestions des ressources humaines

Parler de gestion des Ressources Humaines revient à mettre l'accent sur 4 dimensions: la dimension managériale et économique, la dimension juridique, la dimension psycho-sociale et la dimension politique.

D'emblée il convient de souligner que la Gestion des Ressources Humaines a pour attributions fondamentale la gestion administrative du personnel et les relations sociales.

1.6.1. Dimension managériale et économique

Diriger le personnel, c'est aussi exercer une fonction de commandement, qui consiste à organiser, animer et évaluer. La Gestion des Ressources Humaines est aussi impliquée notamment dans la gestion ou la production, la prévision du budget et l'analyse des besoins.

1.6.2. Dimension juridique

Conçue à l'origine comme un simple contrat de louage des services par le code civil, la relation employeur-employé s'est institutionnalisée tout au long du 20^{ième} siècle, générant

notamment un droit du travail dont les textes de plus en plus nombreux régissent de nombreux domaines, tels que l'embauche, la durée du travail, la discipline, le règlement intérieur, la détermination du salaire, les congés, la représentation des salariés, la réglementation des conflits, les licenciements, l'hygiène et la sécurité.

1.6.3. Dimension psycho-sociale

L'organisation des salariés, l'évolution du niveau scolaire et des moeurs, les recherches en psychologie, en sociologie des organisations, en communication et en d'autres disciplines relatives à la gestion ont profondément modifié l'attente des salariés et des cadres.

Pour les premiers, il semble que l'entreprise ou l'institution soit de moins en moins perçue comme un lieu où l'on aliène son autonomie voire sa personnalité en échange d'un salaire, plutôt que comme un espace de vie où l'on espère réaliser un certain nombre de besoins supérieurs tel que l'estime des autres, la sécurité, la convivialité, l'opportunités des carrières, et autres. Quant aux employeurs, ils cherchent à agir sur les variables psycho-sociales pour motiver et développer l'adhésion et la cohésion de leur personnel.

1.6.4. Dimension politique

Diriger des hommes est un acte éminemment politique, car il implique une attitude à aménager, un rapport de force à conquérir et un pouvoir à exercer sur les autres et à défendre.

L'institutionnalisation de la représentation du personnel, du droit d'expression des salariés ainsi que la gestion des conflits individuels ou collectifs nécessitent, en plus des connaissances techniques et juridiques, des qualités de tacticien et de négociateur.

La gestion des hommes n'est pas l'apanage de la Direction des Ressources Humaines. Tout responsable qui encadre les subordonnés, ne serait-ce qu'un tout petit groupe, doit gérer, dans le cadre de ses attributions, des ressources humaines. Néanmoins l'importance des tâches administratives et le haut degré de spécialisation justifient l'existence des services spécialisés.

CHAPITRE II

Le concept des compétences et les rôles du service des ressources humaines

2.1 Le concept de compétence en gestion des ressources humaines

Il existe de nombreuses définitions du concept de compétence avec des variantes suivant les auteurs. En synthèse :

2.1.1. la compétence individuelle

C'est un ensemble de connaissances (savoirs) - d'expériences et de maîtrise de pratiques (savoir-faire) - d'attitudes et de comportements (savoir-être) - mobilisables efficacement dans une situation donnée pour atteindre un objectif. A noter que les soft-skills sont évalués à travers le savoir-être.

2.1.2. la compétence collective

C'est l'ensemble des compétences individuelles détenues par un groupe et dont leur agrégation et leur cohésion lui permettent de mener des tâches performantes. Le groupe possède un portefeuille de compétences que le manager cherche à optimiser ou à développer.

A ne pas confondre avec **les compétences clés** : ce sont un ensemble de compétences organisationnelles stratégiques qui confèrent à l'entreprise un avantage concurrentiel.

2.1.3. Les compétences types

Pour être plus fin dans l'analyse des profils, on parlera de compétences métier (ou techniques), de compétences comportementales et pour les managers, de compétences managériales. Ces définitions sont utilisées dans les grilles d'entretien annuel pour affiner l'évaluation des collaborateurs.

2.2. Le capital humain et les compétences dans les pays en voie de développement

Le capital humain n'est pas un concept nouveau, même si c'est durant ces deux dernières décennies qu'il prend de l'ampleur, surtout auprès des institutions internationales de développement.

Il ressort de la littérature que le concept de capital humain est introduit autour des années 1960 par l'économiste américain Theodore Schultz. Le concept a été surtout élaboré dans un ouvrage de

1964 d'un autre économiste américain Gary Becker, Prix Nobel de l'Economie en 1992. Ce dernier définit le capital humain comme « *l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par accumulation de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire...* ».

Le tournant majeur a consisté à traiter l'éducation comme un investissement et non plus comme une forme de consommation. La théorie du capital humain fonctionne par analogie à celle du capital financier ou physique. A ce titre, le capital humain peut s'acquérir, se préserver, se développer, et de même, produire un bénéfice (les revenus perçus). Les dépenses d'éducation et de santé constituent l'investissement dans le capital humain, pour lequel on espère un retour sur investissement comme dans le cas d'autres types de capitaux.

Le capital humain reste néanmoins très particulier. Il affecte tout le fonctionnement de la société mais reste également individuel. C'est l'individu qui se forme, s'enrichit et développe en permanence de nouveaux savoirs et expériences, et met à disposition son capital, qui demeure indissociable de lui.

Ces dernières décennies, les institutions et organisations de développement ont placé le capital humain au centre de leurs préoccupations, en mieux identifiant son l'impact sur la croissance économique et le développement à moyen et long termes de la société.

Selon l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique), il est indiqué que le capital humain *recouvre les connaissances, les qualifications, les compétences et les autres qualités d'un individu qui favorisent le bien-être personnel, social et économique.*

Dans certaines données de la zone OCDE, le capital humain se définit alors comme l'ensemble des connaissances et des compétences acquises et l'état de santé des individus, qui leur permettent d'être pleinement productifs dans la société tout au long de leur vie. Ces facteurs du capital humain déterminent ce que l'individu peut gagner aujourd'hui, et est susceptible de gagner en travaillant dans le futur jusqu'à sa retraite, sachant que cette potentialité peut être affectée principalement par sa santé physique et mentale, et sa formation continue.

L'humanité, à certains moments de l'histoire et à des degrés divers, a su donner l'importance au développement humain comme facteur de développement à moyen et long terme de la société, bien avant la formalisation récente du capital humain. Ainsi, au 7^{ème} siècle avant Jésus Christ, un homme politique chinois, Kuan Chun, disait : « *Si votre plan est pour un an, planter du riz. Si*

vosre plan est pour dix ans, planter des arbres. Si vosre plan est pour cent ans, éduquer des enfants ».

Le système d'éducation traditionnelle des sociétés africaines est un exemple clair de l'importance accordée par ces sociétés à une éducation globale pour la survie de la communauté. Tous les enfants d'une même classe d'âge participent obligatoirement aux rites de passage à l'âge adulte. C'est l'occasion de transmettre à cette génération les connaissances accumulées, le savoir faire et le savoir être, des techniques, l'endurance, la sagesse, l'esprit d'équipe et de solidarité. C'est un investissement sur la jeune génération pour qu'elle participe efficacement à toutes activités de la société, et qu'elle puisse assurer la relève.

Les dépenses investies dans la formation initiale et continue d'un individu, et les dépenses investies dans sa santé, permettent de développer ses capacités productives, et d'accroître sa contribution à la production économique. Ces dépenses sont souvent présentées en pourcentage du PIB ou du budget de l'Etat. La question est de savoir si ces dépenses sont suffisantes pour avoir un impact significatif sur l'économie et la croissance d'un pays.

Le lien entre capital humain et développement d'un pays semble évident. Cependant les Gouvernements investissent plus aisément dans le capital physique visible : routes, ponts, chemins de fers, bâtiments, systèmes d'irrigation, etc. Très peu investissent dans le capital humain de leur population, car l'impact immédiat n'est pas visible, les bénéfices sont lents et difficiles à mesurer.

La Banque Mondiale a lancé Le « *projet pour le capital humain* », une initiative internationale visant à accélérer la réalisation de beaucoup plus d'investissements et de meilleure qualité dans les populations pour favoriser l'équité et la croissance économique. En mars 2019, plus de 55 pays appartenant à toutes les catégories d'économies collaborent déjà avec l'Institution à la mise au point des approches stratégiques qui leur permettront d'améliorer radicalement leurs performances dans ce domaine. La Banque a introduit un indicateur qui permet de mesurer la productivité économique du capital humain : l'INDICE DU CAPITAL HUMAIN.

2.3 Le profil des professionnels des ressources humaines

Travailler dans les ressources humaines, c'est d'abord s'occuper d'êtres humains. Il faut donc, en premier lieu, ne pas être réfractaire à tout contact social ! Mais pas seulement, travailler dans

les ressources humaines nécessite de faire preuve de certaines qualités et compétences. Cette astuce vise à définir le profil idéal pour être recruté dans ce secteur.

2.3.1. Ressources humaines : profil adapté

Concrètement, pour travailler dans les ressources humaines, il faut savoir :

- organiser son travail ;
- gérer son temps ;
- avoir un bon relationnel ;
- communiquer avec d'autres ;
- prendre des responsabilités ;
- être fiable.

Ces compétences sont d'ailleurs requises pour la plupart des postes, quel que soit le secteur. Toutefois, les métiers des Ressources Humaines étant très variés, ils requièrent des compétences variées.

2.3.2. Qualités à avoir dans les métiers liés au contrat de travail

Dans les métiers liés au contrat de travail, il est important :

- d'être **précis et rigoureux** : en effet, c'est vous qui vous occupez d'établir les contrats, un oubli dans les clauses peut nuire à la bonne relation entre le salarié et l'employeur ;
- d'être **discret** et de respecter la confidentialité ;
- de **s'intéresser au droit du travail** et à la législation, qui évolue souvent et peut être complexe ;
- d'avoir une connaissance de logiciels RH ;
- de savoir faire des recherches précises sur les employés ;
- enfin, d'accepter d'être **souvent dérangé**, déconcentré : vous vous occupez directement des employés, attendez-vous à être souvent sollicité !

2.3.3. Qualités propres aux métiers liés aux relations humaines

Dans les métiers liés aux relations, vous devrez savoir : écouter les autres ; vous exprimer clairement, sans jugement ; entendre et comprendre d'autres points de vue ; négocier ; avoir une bonne stabilité émotionnelle.

Recrutement, formation, gestion de carrière, ces fonctions vous amènent à gérer l'évolution d'une personne au sein d'une entreprise. Vous devrez donc à la fois faire preuve de pédagogie et de finesse d'analyse :

- Vous devez avant tout avoir une **vision globale** de l'entreprise dans laquelle vous travaillez :
 - En effet, c'est sur cette vision que vous baserez votre stratégie de recrutement.
 - En outre, c'est grâce à elle que vous pourrez évaluer les besoins en formation.
 - Plus encore, de cette vision découleront les règles de savoir être au sein de l'entreprise, garantissant (ou non!) les bonnes relations de travail entre les salariés.
 - Vous devez donc obligatoirement réfléchir à la fois sur le court terme (gérer les conflits, par exemple) et sur le long terme (garantir la bonne marche de l'entreprise en assurant la cohésion sociale au sein de celle-ci).
- Vous devez également faire preuve de **finesse psychologique** :
 - Elle vous permettra de savoir rapidement si une personne a le profil adapté à l'entreprise, ainsi qu'au poste auquel elle postule.
 - Cela signifie que vous devez savoir tester une personne, la questionner pour évaluer sa capacité à répondre aux besoins et contraintes propres à son poste.
- D'une façon générale, pour ces métiers, vous devez :
 - être à l'écoute des autres ;
 - savoir vous exprimer clairement ;
 - ne jamais juger hâtivement ;
 - savoir entendre et comprendre d'autres points de vue ;
 - savoir **prendre des décisions** ;
 - Avoir une bonne intuition.

2.4. La position stratégique des professionnels des ressources humaines

Il est toujours utile de rappeler les rôles clefs de la fonction ressources humaines. Dave Ulrich, grand gourou américain spécialiste des ressources humaines, en identifie quatre dans son désormais célèbre ouvrage "*Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*" (1997).

Le premier est d'être un partenaire stratégique en alignant la stratégie de l'entreprise et celle des ressources humaines pour une parfaite cohérence. Cela donnera d'ailleurs naissance au concept d'HR Business Partner.

Le deuxième rôle est d'être un agent du changement en animant et accompagnant les transformations de l'entreprise auprès des co

llaborateurs par des formations ou encore le développement de leurs compétences.

Le troisième rôle est de maintenir son rôle d'expert administratif en répondant aux besoins quotidiens de l'entreprise de gestion du personnel.

Enfin le dernier rôle est d'être au plus près des intérêts des salariés afin d'optimiser l'expérience globale au travail en mesurant par exemple la satisfaction ou en mettant en place des initiatives concrètes permettant de maintenir les salariés motivés.

Ainsi, l'objectif de la fonction RH est de concilier ces quatre rôles et d'aligner les intérêts de l'organisation et ceux des salariés

2.5. Formation et qualité des professionnels des ressources humaines

Les formations en Ressources Humaines préparent les étudiants à la gestion du personnel d'une entreprise. À l'issue de leur formation, les étudiants seront aptes à gérer le recrutement, les carrières, les formations, les paies, les congés des membres du personnel. Ils jouent aussi un rôle dans la communication externe et interne de l'entreprise ainsi que dans les relations avec le syndicat.

La formation qualifiante ne délivre pas de diplôme, mais des qualifications. Elle est reconnue par les employeurs. Elle permet aux étudiants et aux professionnels d'agrandir leurs champs de compétences.

Une partie de ces formations sont également accessibles aux professionnels qui souhaitent acquérir un nouveau diplôme ou de nouvelles compétences, ou encore se reconverter dans le domaine des Ressources Humaines.

Les établissements proposent divers rythmes de formation, afin que chacun puisse trouver un cursus qui correspond à ses besoins. Il existe des formations dispensées en cours du soir et à distance pour ceux qui souhaitent conserver une activité à côté.

Il est possible de réaliser sa formation en alternance ou en stage alterné. Les étudiants peuvent tirer avantage de leurs acquis théoriques tout en étant rémunérés et en gagnant en expérience professionnelle. Ce rythme de formation permet de s'insérer plus facilement dans la vie active.

2.6. Les compétences, les rôles et modèles des ressources humaines

La gestion des compétences est un instrument opérationnel établi depuis longtemps. Dans le domaine stratégique, il ne répond toutefois pas aux besoins désirés. Ce qui est décisif pour une gestion d'entreprise orientée vers les compétences, c'est notamment la conception du modèle de compétences.

Les **compétences** sont une combinaison entre connaissances, aptitudes et capacités avec des valeurs, des normes et des attitudes afin de satisfaire avec succès une tâche définie dans le sens de l'entreprise.

La **gestion des compétences** est un instrument permettant de déployer aujourd'hui, demain et après-demain la stratégie de l'entreprise avec les collaborateurs appropriés.

Alors que plusieurs typologies sur les rôles ont été imaginées par différents auteurs, la typologie proposée par Dave Ulrich (1996) se démarque des autres.

En effet, avant de présenter son modèle de façon définitive, Ulrich a interrogé des milliers de personnes de manière à déterminer quelles étaient les compétences requises pour que les professionnels RH obtiennent du succès (Ulrich et al., 1995). De plus, le modèle d'Ulrich semble être devenu une référence pour les chercheurs en matière de rôles joués par les services et les professionnels RH puisqu'il a été repris dans plusieurs études récentes. Selon Butteriss (1998), il s'agirait d'une des meilleures descriptions des rôles des services et des professionnels RH.

Ainsi, selon Ulrich, le rôle du partenaire d'affaires que devraient jouer les services et les professionnels RH dans la nouvelle économie est beaucoup plus que celui de simple partenaire stratégique. En fait, ce rôle contient quatre composantes soit les rôles de :

- 1/ partenaire stratégique,
- 2/ d'expert administratif,
- 3/ de champion des employés et
- 4/ d'agent de changement.

CHAPITRE III

L'efficacité des directions des ressources humaines

3.1. La performance et l'importance de l'évaluation de la gestion des ressources humaines

L'évaluation des ressources humaines peut être définie en fonction des enjeux que l'entreprise souhaite privilégier et aussi de définir les composantes qui identifient le processus d'évaluation.

Pour décider de promouvoir, de réévaluer des salaires ou de former un salarié, cela nécessite de pouvoir estimer son travail actuel, ses compétences et aussi ses difficultés. Cette estimation donne lieu dans les entreprises, à la mise en place d'un système d'appréciation visant à réunir l'information nécessaire pour construire les différents programmes ressources humaines, et asseoir les décisions concernant les carrières des membres du personnel.

Cette démarche envisage plusieurs questions :

- Que veut- on mesurer : les résultats du salarié comparés aux objectifs qui lui étaient assignés ?
- Sa capacité à réussir dans un poste plus important ?
- Son potentiel d'évolution ?

L'évaluation est un exercice qui est loin d'être facile et ne satisfait pas toujours les deux parties : manager et collaborateur. Si le guide de l'entretien annuel d'évaluation est largement utilisé dans les entreprises, il ne garantit pas pour autant l'efficacité de sa mise en pratique. L'évaluation reste difficile à réaliser et les entreprises ont tenté de se munir d'outils plus sophistiqués pour y remédier

En général, deux types d'objets peuvent être évalués : la performance et la compétence

3.2. L'évaluation des performances

L'évaluation des performances consiste à évaluer la performance réelle de l'employé au travail pendant une période bien déterminée. L'employeur vérifie si l'employé s'est bien acquitté des tâches qu'on lui a confiées L'évaluation des performances renvoie aux résultats obtenus. Les objectifs doivent être définis au préalable. Ceux-ci dépendent souvent des départements et des fonctions dans lesquels sont les salariés.

Un objectif doit disposer de trois caractéristiques :

- **La clarté** : l'objectif doit indiquer les résultats attendus. Si plusieurs objectifs sont fixés, leur priorité doit être déterminée.
- **La pertinence** : l'objectif doit avoir du sens par rapport à la mission du salarié et par rapport à la stratégie de la structure et de l'entreprise.

- **La précision** : l'objectif doit comporter le plus de précisions possible, comme les montants des investissements, le coût de fonctionnement, les délais,

Quelque soit la méthode utilisée, il faut que la définition des objectifs soit suffisamment claire et précise afin que le supérieur hiérarchique et le subordonné interprètent de la même manière ces objectifs.

La performance d'un individu émane de plusieurs facteurs : son implication, ses efforts, ses compétences et l'environnement dans lequel il évolue.

3.3. Les questions fondamentales liées à l'évaluation de la performance

3.3.1. Quand évaluer

Le choix du moment de l'évaluation dépend de plusieurs facteurs. Nous pouvons citer, entre autres, les préoccupations qui ont prévalu lors de la conception du programme d'évaluation et aussi le choix de la méthode d'évaluation. En général, la pratique d'une évaluation régulière est beaucoup plus souhaitable à une ou deux évaluations par an parce qu'elle est plus près de la performance réelle des évalués.

3.3.2. Comment évaluer

L'évaluation doit être systématique car elle implique un jugement sur la performance et le mérite des employés. L'évaluateur, doit éviter l'arbitraire qui pourrait avoir des conséquences négatives sur l'organisation comme : la détérioration du climat du travail, la démission d'employés, le risque de recours de toutes sortes pour pratiques discriminatoires, etc.

3.3.3. Quoi évaluer

Quels sont les éléments à évaluer chez un employé ? Ses comportements, ses traits de personnalité, sa performance, son niveau d'atteinte d'objectifs fixés ou seulement des résultats quantitatifs obtenus à son travail lors de la période d'évaluation ?

En principe, l'évaluation doit porter sur les points forts et faibles de l'individu et sur l'ensemble de sa performance. Dans l'idéal, elle se fonde sur l'identification des résultats mesurables à atteindre par chaque employé.

3.4. L'évaluation des compétences

Pour pouvoir évaluer les compétences d'un individu, il faut disposer, dans l'entreprise, d'un référentiel de compétences, c'est-à-dire une étude de l'organisation réelle du travail. Au moment d'aborder l'évaluation des compétences, le manager et le collaborateur commencent par évoquer

d'abord la représentation de la fonction, son évolution, puis le degré de maîtrise des compétences mis en œuvre et, enfin l'évolution des compétences exigées par l'évolution de la fonction

Nous pouvons aussi dire que, certaines entreprises, intègrent dans leur évaluation l'appréciation des potentiels qui s'inscrit dans la perspective d'une gestion anticipatrice des emplois et des compétences. Le potentiel vient du mot latin qui signifie puissance. Il se définit comme « l'ensemble des ressources de tous ordres que possède en puissance une personne » (Larousse, 1994). Il peut se définir aussi comme l'ensemble des compétences que possède en puissance une personne mais qu'elle n'a pas encore mis en pratique. Le potentiel d'un individu recouvre de multiples dimensions ; on peut parler de potentiel d'adaptation, de commandement, etc.

Ce type d'approche par le potentiel fournit des indications intéressantes pour le recrutement et la gestion des carrières. Son coût élevé conduit à limiter généralement son utilisation à des populations de cadres à fort potentiel.

Généralement, l'organisation s'intéresse au potentiel d'évolution et cela se traduit en termes de niveaux hiérarchiques car plus une personne possède un potentiel d'évolution élevé, plus elle est susceptible d'atteindre un poste important. Cette évaluation nécessite une période d'observation relativement longue pour pouvoir identifier les compétences et les comportements stables de l'individu.

Le bilan de carrière individuel complète l'évaluation en donnant au salarié et à son organisation les éléments destinés à orienter son avenir professionnel

Conclusion

Notre travail se distingue d'autres travaux portant sur le même thème par sa problématique centrée sur le lien direct entre la stratégie de l'entreprise et ses pratiques de gestion des ressources humaines (GRH).

Cette étude a également pour objectif de confirmer, dix ans plus tard, les résultats obtenus antérieurement, tout en élargissant le spectre de l'étude et en prenant en compte de nouvelles variables, telles que le climat social et la négociation collective. Notons qu'en ce qui concerne la négociation collective, il existe, en France, relativement peu d'études qui se sont intéressées à ces questions. Pourtant, un certain nombre d'auteurs montrent l'importance du dialogue social dans l'adoption des innovations dans les entreprises syndiquées.

De plus, la nécessité est de concevoir de nouvelles façons d'envisager le dialogue avec les partenaires sociaux lorsqu'elle s'intéresse aux pratiques de gestion des ressources humaines de demain.

Enfin, l'intérêt d'intégrer la question du climat social et de la négociation collective à notre problématique, au-delà des questions relatives aux rémunérations, à l'autonomie des salariés ou encore à la gestion de carrière.

Références bibliographiques

Ouvrage

- Jean-Marie Peretti *Vuibert*, - 23^{ème} édition 2020
- Bernard Gazier, *Editions La Découverte* 5^{ème} édition, 2015
- *Pearson France*, 5^{ème} éd. 2020

Mémoires et thèses

- Mémoire sur les RESSOURCES, CAPACITÉS ET AVANTAGE CONCURRENTIEL EN GESTION DE PROJET TI : UNE ÉTUDE DELPHI JUILLET 2009

Sites internet consultés

- <https://www.google.com/search?q=historiques+des+ressources+humaines>
- <https://www.talentsoft.fr/faq/definition-ressources-humaines>
- https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/280/3/8542/1/100194/8/F_743847892_2011Vo19Num1pp17_40Houkou.pdf
- <https://www.google.com/search?q=le+concept+des+competences+en+gestion+des+ressources+humaines>
- <https://grh.ooreka.fr/astuce/voir/266511/quel-profil-pour-travailler-dans-les-ressources-humaines>
- <https://www.focusrh.com/tribunes/quel-role-strategique-pour-les-rh-dans-les-entreprises-francaises>
- <https://www.weka.ch/themes/ressources-humaines/gestion-du-personnel/gestion-et-organisation/article/gestion-des-competences-le-modele-de-competences-outil-de-reussite-a-long-terme>