

Migration d'un paradigme de Gestion des Ressources Humaines vers un paradigme de Management du Capital Humain

Migration from an HR Management paradigm to a Human Capital Management paradigm

Auteur 1 : RAMDI Sofia,

Auteur 2 : EL ALAMI Driss

RAMDI Sofia, (Doctorante)

Laboratoire de recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires, et Développement Durable ;

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques, et Sociales ;

Université Mohammed V de Rabat.

EL ALAMI Driss, (Professeur de l'Enseignement Supérieur)

Laboratoire de recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires, et Développement Durable ;

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques, et Sociales ;

Université Mohammed V de Rabat.

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : RAMDI, S. & EL ALAMI D. (2023) « Migration d'un paradigme de Gestion des Ressources Humaines à un paradigme de Management du Capital Humain », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 16 » pp: 023 – 048.

Date de soumission : Mars 2023

Date de publication : Avril 2023



DOI : 10.5281/zenodo.7788445

Copyright © 2023 – ASJ



Résumé

L'évolution de la Fonction des Ressources Humaines d'une intendance à une véritable fonction stratégique est passée par plusieurs étapes et phases de transformation au fil des décennies ; transformations ayant vu les systèmes de managements en place régresser et laisser place à de nouvelles approches. L'effondrement progressif des systèmes standards de management a subtilement mené à la réflexion d'un nouveau paradigme de la Fonction, qui devient la Fonction Capital Humain avec l'émergence de la notion de Capital Immatériel. Il était donc fondamental d'aborder la question des fondements du Management du Capital Humain et ses leviers dans le cadre de la valorisation du Capital Humain à l'aune du nouveau modèle de développement au Maroc. Il en ressort que le capital humain est une des clés de l'avantage concurrentiel pour une entreprise, et pour que la fonction devienne créatrice de valeur, tout un système de management est amené à se transformer. A cet effet, nous avons choisi de nous appuyer sur des auteurs de référence et des études récentes, afin d'apporter des éléments de réponse au sujet de la transformation de la Fonction Ressources Humaines vers une Fonction Capital Humain.

Mots clés : Capital Humain, Systèmes de Management, Ressources Humaines

Abstract

The evolution of the Human Resources Function from a stewardship function to a true strategic function has gone through several stages and phases of transformation over the decades; transformations that have seen the management systems in place regress and give way to new approaches. The progressive collapse of standard management systems has subtly led to the reflection of a new paradigm of the Function, which becomes the Human Capital Function with the emergence of the notion of Immaterial Capital. It was therefore fundamental to address the question of the foundations of Human Capital Management and its levers in the context of the valuation of Human Capital in the light of the new development model in Morocco. It emerges that human capital is one of the keys to a company's competitive advantage, and for the function to become a creator of value, an entire management system must be transformed. To this end, we have chosen to rely on reference authors and recent studies in order to provide elements of response to the subject of the transformation of the Human Resources Function towards a Human Capital Function.

Keywords : Human Capital, Management Systems, Human Resources

Introduction

De nos jours, la fonction RH a tellement évolué qu'une détermination de ses étendues à venir s'impose. Ce que nous pouvons avancer, c'est qu'elle se retrouve au cœur d'un débat riche et ouvert suite à des décennies d'apports académiques et de développement des pratiques qui sont en constante évolution suivant les transformations des organisations ainsi que celles de la société. Les entreprises se voient aujourd'hui confrontées à un environnement de plus en plus changeant, mais surtout à un rythme de changement de plus en plus pressé (Bakadir & Cherkaoui). Les transformations à tout niveau s'accélèrent. Et c'est dans ce contexte que ces dernières doivent évoluer et s'adapter afin de rester compétitives tout en réalisant un équilibre économique et social. Les entreprises sont tenues de faire appel à leur capital humain afin de maintenir leur habilité à se transformer pour répondre aux exigences de leur environnement. La fonction ressources humaines a constamment évolué afin de s'adapter aux exigences de l'environnement et du contexte historique de chacune de ses phases.

Par conséquent, notre problématique peut être étayée de la manière suivante :

Quelle perspective pour les Ressources Humaines à l'aune des exigences du nouveau millénaire?

Plusieurs études ont été menées sur la Fonction Ressources Humaines avec différentes configurations (Frimousse, 2005; Schmidt, Guery, Mercier & Mottay, 2004). Cette étude a pour objectif d'enrichir la littérature en mettant en exergue l'évolution de la Fonction Ressources Humaines, et surtout le nouveau paradigme de Fonction Capital Humain à travers l'étude d'auteurs de référence et de récentes études à ce sujet, en adoptant une lecture analytique de la revue de littérature. Cet article a pour intérêt de faire profiter les doctorants chercheurs une synthèse sur l'évolution des systèmes de management ressources humaines et la nouvelle perspective de la fonction. En vue de cela, et pour passer d'un paradigme de simple gestion RH à une vision « Capital Humain », notre article s'articule autour de deux axes. Un premier axe sur l'évolution de la fonction ainsi que celle des systèmes de management RH en place, et un second axe sur la perspective d'un changement de paradigme avec la présentation des concepts clés et fondements de ce dernier.

1. L'évolution des modèles de Management RH

La présente section nous permettra de présenter les différents modèles de management RH à travers l'historique de la fonction au fil de ses phases d'évolution.

1.1. D'une Fonction d' « Intendance » à une Fonction « Capital Humain »

La fonction RH ne cesse d'évoluer depuis que les premiers chefs du personnel ont fait leur apparition au 19^{ème} siècle ; cette évolution est basée sur deux types de facteurs, internes et externes. Les facteurs internes sont relatifs à la gestion collective et individuelle des RH pour une meilleure performance sociale de l'entreprise, tandis que les facteurs externes concernent en premier lieu la concurrence et l'évolution du marché. Si nous nous attardons sur les facteurs externes, nous observerons que les environnements ont conditionné l'évolution de la Fonction RH, aussi l'histoire de la fonction est rattachée à l'histoire du management et en particulier à celle de l'organisation du travail, qui elle-même a été influencée par le droit social, les mouvements sociaux, les changements technologiques, etc. Avant tout étayement de cette évolution, il est important de remarquer que la lecture historique de l'évolution de la fonction RH n'est pas la seule à prendre en considération, mais qu'elle s'est développée de manière inégale selon l'activité et la taille de l'entreprise.

1^{ère} période : des prémices à 1945

Lors de cette période historique d'avant-guerre et pendant la période des deux guerres mondiales, le capitalisme industriel et financier a pris essor, et la recherche du gain de productivité de la main d'œuvre directe était la motivation principale. Les aspects de cette spécificité se déclinent à travers l'apparition de la rationalisation des équipements et la progression du savoir-faire artisanal, la standardisation des produits, la séparation entre conception et exécution, et le développement des lois sociales. De 1830 à 1916, la Fonction RH était dans les limbes, le chef d'entreprise était le seul en charge des affaires salariales, et ce n'est qu'à partir des années 1910-1920 qu'apparaissent les premiers chefs du personnel (ou bien chefs des services sociaux), il ne s'agissait exclusivement que de l'administration du travail et de l'optimisation des organisations. D'ailleurs celle-ci avait comme nomination « intendance » ou « gestion du travail ». En d'autres termes, les personnes étaient gérées selon les méthodes de l'école classique des organisations, notamment à travers les bases du Taylorisme et du Fayolisme ayant comme postulats le rationalisme et le statisme de l'entreprise en tant que système. L'anecdote était que les responsables des questions du personnel étaient d'anciens militaires et que ce n'est que pendant la seconde guerre mondiale où des juristes sont appelés à prendre en charge ce volet. La gestion du travail consistait en l'organisation des œuvres sociales

à travers les services médicaux et sociaux, l'assistance au personnel et leurs familles, et le foisonnement des centres d'apprentissage. Il s'ensuivra après 1920, l'émergence d'une autonomie de la fonction qui devient une Fonction Personnel et Moyens généraux. Par ailleurs, cette organisation englobera la gestion administrative, le droit du travail, le contact direct avec le personnel travailleur, et un dialogue social et syndical après 1936 ce qui donne une orientation politique à la fonction. C'est à partir de cette période précise que la fonction a eu comme influence les préceptes de l'école des relations humaines motivée par la crise de 1929 qui a suscité un mouvement de contestation à l'encontre de la pensée classique.

Au Maroc, la période coloniale a été marquée par un protectorat français, et Baayoud (2005) a relevé plusieurs facteurs qui ont influencé le développement de la gestion des ressources humaines, notamment l'organisation du patronat français jusqu'à l'introduction du droit du travail. Différents types de gestion des ressources sont menés selon que la main-d'œuvre est autochtone ou européenne. Baayoud (2005) identifie que pendant les périodes de forte demande, le patronat a eu recours à des caporaux qui servaient d'installations de transition. Un caporal a deux fonctions : le recrutement et le contrôle de proximité.

2^{ème} période : les Trente glorieuses

C'est à cette époque où les grandes grèves s'élèvent pour défendre le sujet des inégalités sociales concernant ainsi que l'augmentation des salaires. Parmi les apparences de ces Trente glorieuses ; la forte croissance industrielle et l'orientation vers le contrôle budgétaire et commercial, un contrôle direct du temps de travail, les chaînes de montage et la mécanisation sont de mises, la diversification des produits est limitée, et de nombreuses lois sociales voient le jour. Après la seconde guerre mondiale, à savoir entre 1945 et 1975, les conditions matérielles de travail se transforment, la fonction devient autonome et inclue désormais un service Formation avec une progression positive des budgets alloués à la formation continue, et les tâches de la Fonction se diversifient et s'élargissent avec les méthodes d'analyse et d'évaluation du travail qui se développent. L'administration du personnel est en plein essor et est désormais une fonction majeure de l'entreprise, et prend en charge la gestion des effectifs dont les embauches et les qualifications, les négociations sociales et syndicales, la rationalisation des procédures et la réglementation du travail, et enfin l'administration du personnel et la formation. Selon Baayoud & Zouanat (2006), au Maghreb, durant ces décennies dites « roses », la gestion structurée du personnel des entreprises se caractérise par trois aspects :

- Un système formalisé de gestion du personnel très contraignant pour les entreprises.
- Les services sociaux mis à la disposition des travailleurs compensent les carences des

prestations nationales dans le cadre de la mutualisation mondiale.
- Une culture de négociation et de dialogue social, notamment en ce qui concerne le fonctionnement des services sociaux.

Parmi les auteurs qui ont mené ces réflexions, on peut citer le prix Nobel d'économie Gary Becker (1964) pour son œuvre « Human Capital » largement diffusée par la recherche en sciences de gestion. Cet auteur considère qu'un investissement dans les compétences des ressources humaines était profitable pour les entreprises. Après 1960, des notions telles que la motivation, l'organisation de l'entreprise, et la dynamisation émergent pour qu'enfin la Fonction devienne centrale et que les relations humaines deviennent une des préoccupations des entreprises. C'est à cette période que la fonction RH atteint l'âge adulte et que les ingénieurs deviennent les nouveaux intendants de la Fonction, influencés par le courant pragmatique des néo-classiques à travers la notion d'efficacité organisationnelle, l'approche par objectifs et le profit économique. C'est aussi pendant cette période que la fonction devient une Direction du personnel dans les grandes entreprises. D'après Dufour et Golli (2006) cité par Latif, Zakariya, et Elbiyaali (2021), le droit syndical a été reconnu par la constitution marocaine au lendemain de l'indépendance. Baayoud et Zouanat (2006) estiment que ce dernier a joué en la faveur d'une structuration des pratiques de la Gestion des Ressources Humaines. Par ailleurs, cette période a aussi été marquée pour le Maroc par la création d'une association professionnelle des experts du domaine (AGEF) en 1971 et par l'émergence du secteur privé.

3^{ème} période : les années de crise de 1975 à 1990

C'est la phase où la fonction RH a fait des pas de géants ; cette période a été marquée par la tertiarisation de l'économie, la déréglementation, la désinflation, un discours portant sur l'investissement dans le capital humain, et ce à partir des années 1980. Des principes du fordisme sont appliqués notamment la production de masse via la standardisation des produits et le travail à la chaîne. Une concurrence accrue, un chômage massif, des plans sociaux à répétition, l'arrivée des nouvelles technologies, la recomposition des tâches et l'organisation flexible sont les principaux aspects des années de crise. Avec l'apparition de nouvelles théories de management telles que la théorie des besoins de l'homme, la théorie de l'agence, et la théorie des coûts de transaction, la Fonction RH fût marquée par la prolifération de lois dans le droit du travail, mais également par l'avènement des nouvelles technologies qui ont provoqué la transformation des métiers et du travail dans les entreprises ; et notamment l'apparition des services informatique et bureautique qui modifient également les modes de gestion RH. Et c'est ainsi que des directeurs RH et des affaires sociales prennent en charge la fonction, et que le

recours à des consultants externes devient possible. La Fonction acquière le rôle de la gestion des ressources humaines, appuyée par les changements des politiques sociales réalisés durant les années 80, ses missions imprégnées par la notion de stratégie RH deviennent les suivantes : l'administration sociale du contrat de travail, la gestion des personnes et le développement social. Aussi, de nouvelles pratiques apparaissent, telles que l'appréciation annuelle, la planification de la formation et l'élaboration du bilan social. Une des tendances qui émerge à ce moment-là est le partage de la fonction entre les responsables RH et la Direction générale, en ce qui concerne l'élaboration de la politique sociale, de l'encadrement et de la formation des ressources humaines de l'entreprise.

4^{ème} période : le passage au 3^{ème} millénaire

Il s'agit d'une période marquée par la généralisation de la « pensée unique », malgré quelques grandes luttes sociales organisées dans le but de préserver des acquis tels que la retraite, la santé, etc. Le passage au 3^{ème} millénaire est marqué par des phénomènes psychosociaux nouveaux tels que le stress, la précarisation, la discrimination, et l'individualisme. Il est aussi marqué par un contexte économique particulier empreint par la désindustrialisation, la mondialisation, la délocalisation des activités, un chômage croissant, une conjoncture ralentie, des crises politiques et économiques dans de nombreuses régions du monde, l'essor des entreprises en réseau, et de nouveaux gisements d'emploi représentés par les PME et les services. De nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) voient le jour, la recherche de preuve de la qualité du produit et/ou des services via les certifications devient une nouvelle tendance, la recomposition des tâches et la production en masse et de façon différenciée sont aussi des aspects de nouvelle ère. Les lois de la modernisation sociale apparaissent, et l'entreprise prend conscience de sa responsabilité face à l'emploi, de nouvelles problématiques sont posées et qui sont relatives à l'âge de la retraite, au prolongement de la durée du travail, les maladies professionnelles, et la question de la productivité. La fonction RH est ainsi confrontée à des changements politiques et sociaux qui impliquent des activités et pratiques en rapport avec la gestion des compétences et des réorganisations, la communication interne, l'audit social et la gestion de projets en lien avec le développement durable et les aspects sociétaux. Il semblerait qu'à partir des années 90, la fonction a connu quatre étapes avec deux périodes de crises :

- De 1990 à 1995 : C'est la première période de crise avec une longue période de gestion au quantitatif avec les problèmes de réduction des effectifs et de maîtrise de la masse salariale. Le temps est aux plans sociaux qui se succèdent.

- De 1996 à 2007 : le DRH devient un partenaire d'affaires et créateur de valeur, il s'affirme en tant qu'acteur stratégique, en revalorisant la contribution de l'homme à la création de la richesse à long terme. Les RH sont le levier majeur d'une stratégie offensive de l'entreprise. Les fusions, restructurations et autres transformations qu'ont connues les entreprises ont à l'évidence provoqué une profonde remise en cause de la GRH. De nouvelles pratiques telles que l'actionnariat salarié sont envisagées comme ayant une influence positive sur la performance organisationnelle. Depuis 2001, la fonction est marquée au Maroc par une augmentation des effectifs dédiés et par un renforcement du taux d'encadrement (Karim & Komat, 2016) selon les enquêtes réalisées par le Cabinet DIORH sur la Fonction RH en 2001, 2004, et 2013.
- De 2008 à 2013 : la seconde période de crise où encore une fois le rôle stratégique de la fonction est remis en cause et ce sont les cost killers qui occupent à nouveau le devant de la scène suite à la crise des subprimes en 2008 ; c'est un contexte de reconfiguration auquel nous assistons mais cette fois-ci avec l'optique de préserver le capital humain dans les difficultés et les moments de crise telle que celle vécue en cette phase. Les entreprises partagent la volonté de renouveler le contrat social avec leurs salariés dans une perspective de développement durable. La notion de responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise est née.
- Depuis 2014 : Le DRH est à nouveau garant du contrat social et nouvellement champion du changement avec la révolution numérique pour réussir la digitalisation à des fins de pérennité. Les DRH s'orientent vers une fonction du capital humain et de la transformation. Des notions telles que le bien-être au travail, le big data, et la conduite du changement jaissent.

Les pratiques et les outils du management RH évoluent et des logiciels spécialisés en RH ou intégrés sont conçus, l'intranet devient indispensable. Aujourd'hui, la Fonction dispose de professionnels en développement RH, de Managers RH, de consultants spécialisées internes et externes, et ses métiers sont aussi diversifiés que ses activités. La gestion des RH se dirige vers le management stratégique des RH étant donné que le DRH fait de plus en plus partie des comités de direction et participe à l'élaboration de la stratégie globale de l'entreprise. L'entreprise doit être en phase avec les préoccupations de ses salariés et ses candidats. Cinq volets principaux sont aujourd'hui attribués à la Fonction RH :

- Le pilotage RH : comprendre, mesurer et maîtriser les indicateurs reliés à sa fonction est le but de cette activité afin d'avancer de manière cohérente avec la stratégie d'entreprise.

- La gestion des carrières : il s'agit d'accompagner la croissance et le développement par l'intégration, et la rétention de ses collaborateurs en prenant en considération les enjeux spécifiques à l'activité et à l'entreprise.
- La gestion administrative : détenir une base de références et de connaissances fiable sur ses collaborateurs et garantir la bonne livraison opérationnelle des décisions stratégiques prises sont les missions du volet administratif RH
- La gestion des relations sociales : prévenir le climat social et l'améliorer est le but à travers la conduite des relations sociales au quotidien.
- Le développement RH : les opportunités d'évolution au sein d'une entreprise et leur communication sont le sujet principal du développement RH. Les activités du marketing RH deviennent de plus en plus pondérantes dans la fonction RH ; l'objectif étant d'attirer et de retenir les meilleurs.

Les principaux enjeux de la fonction RH d'aujourd'hui sont la créativité en termes de résolution des conflits sociaux, l'organisation et la mise en place de programmes de formation efficaces, l'instauration d'une culture d'entreprise basée sur des valeurs socio-économiques et sociétales, l'anticipation des problématiques RH reliées aux orientations stratégiques de l'entreprise. Nous pouvons ainsi avancer que la Fonction RH participe activement à la mise en œuvre de la stratégie d'une entreprise, en mobilisant et en déployant les ressources et les organisations en liaison avec les orientations données par la direction générale. Ceci dit, la Fonction RH doit pouvoir être valorisée pour que le consensus puisse changer de vision sur cette dernière, et c'est pour ceci que les systèmes de management en place ont échoué dans cette mission.

L'histoire de la Fonction RH au Maroc est tout à fait récente, elle est apparue avec l'introduction du capitalisme au début du 20^{ème} siècle. Ainsi, le décalage entre la théorie et la pratique au Maroc demeure accru quant au rôle stratégique de la fonction RH sauf le cas des entreprises de grande taille ou des filiales de groupes étrangers implantés au Maroc (Karimi & Komat, 2016) qui commencent à raisonner en termes de stratégies ressources humaines. Par ailleurs, c'est aussi durant cette période que la fonction s'est développé selon Essaid Bellal (2014) cité par cité par Latif, Zakariya, et Elbiyaali (2021) en adoptant des pratiques proches de celles des entreprises européennes (Frimousse, 2005).

1.2. La régression des systèmes de Management RH

Dans les années 1980, suite à la succession des deux chocs pétroliers qu'a connu le monde respectivement en 1973 et 1979, et qui ont provoqué des mutations importantes dans les industries suite à la hausse du niveau général des prix et une diminution de l'activité

économique à l'échelle mondiale. Voulant retourner au niveau des croissances précédentes, les dirigeants d'entreprises et leurs équipes de management cherchent désormais à augmenter la rentabilité et à améliorer la productivité avec une remobilisation de leurs équipes. Néanmoins, cette volonté ne se fera pas sans conséquence sur le management en général et sur la fonction RH en particulier.

Les aspects de la régression des systèmes de management RH :

- L'exclusion de la valorisation des RH dans les résultats de l'entreprise ;
- Régression du dialogue social lié au développement progressif des services contrairement aux industries où les partenaires sociaux sont largement présents ;
- Evolution vers un individualisme à la place de la défense des intérêts collectifs, ceci a rendu difficile le maintien de la qualité des processus RH mis en place ;
- La limitation de l'analyse des activités RH à la maîtrise de ses dépenses (masse salariale & Co.) ;
- Une image peu valorisante des RH dans les comités de direction du fait que les professionnels de la fonction s'attèlent plus à des activités d'ordre législatif et social qu'à des projets de développement des RH ;
- La difficulté d'occuper un rôle stratégique pour la fonction Rh ; celle-ci doit sans arrêt justifier ses dépenses et manque de moyens pour démontrer que ses actions peuvent être un investissement ;
- La modification des rapports salariés-employeurs et leur logique est basée sur donnant-donnant avec l'entreprise ;
- La réduction de l'engagement et de la confiance en l'entreprise par les collaborateurs, ce qui débouchait sur un manque de mobilisation de leur part ;
- Des cas de sabotage dans les plus importantes firmes de l'époque dû au désengagement total des salariés qui souffrent du manque de reconnaissance ; ceci a eu formellement un impact sur la performance des processus et la productivité en fin de compte ;
- Un encadrement qui rend le climat de travail insupportable pour ses équipes.

Les causes de la régression des systèmes de management RH :

- Mise en place d'un système « court-termiste » centré sur la profitabilité dans une optique d'amélioration continue dans les structures existantes à cette époque ;
- Négligence de l'aspect moyen-termiste et long-termiste du management RH ;
- La mise en place de processus d'organisation du management RH : systèmes d'évaluation de la performance annuelle, la GPEC, les cheminements professionnels, le REC...

- La considération des RH comme un coût et que chaque action RH était considérée comme une dépense au lieu d'un investissement à en évaluer le retour, c'est ce qui a permis l'arrivée du contrôle de gestion RH afin d'optimiser la masse salariale et le budget formation ;
- L'investissement dans l'externalisation de certaines activités telle que l'administration du personnel et la paie a renforcé l'image de centre de coût de la fonction Rh ;
- Le renforcement du pouvoir de la fonction Finances au sein de l'entreprise, et qui ne partage pas les mêmes enjeux que la fonction RH ;
- Les nombreuses contraintes juridiques et sociales qui s'accumulent au fil des années ;
- Le manque de mesure du retour sur investissement des actions RH ;
- La recherche de l'amélioration de la productivité en faisant dorénavant appel à l'intelligence des salariés suite à l'apparition des nouveaux systèmes d'information ; de nouvelles pratiques managériales voient le jour telles que le Lean management, les 5S, et l'empowerment ;
- Le glissement de la responsabilité de l'amélioration de la productivité aux salariés exécutants ;
- L'entreprise n'avait plus la capacité de prendre en charge l'avenir des salariés ainsi que leur carrière ;
- Le discours des dirigeants manquait de chaleur humaine et de conviction ;
- Les dirigeants des entreprises n'avaient que peu ou pas de considération pour les progrès faits par leurs collaborateurs en termes d'intelligence et de productivité ;
- Les équipes de management n'ont pas su intégrer les enjeux sociaux au travail et au cadre de l'entreprise ;
- Le manque de partage de l'information auprès des collaborateurs qui discrédite celui qui la détient.

Pour ainsi dire, les systèmes de management qui étaient en place avant les années 1980, à savoir les processus et l'encadrement, n'ont pas pu suivre la cadence du changement qui s'était installé au niveau des organisations qui cherchaient à revenir à la croissance, ce qui a provoqué des dysfonctionnements, de la résignation, et donc une baisse de productivité. Selon une étude de chercheurs marocains (Karim & Komat, 2018), le manque de cohérence entre les différentes pratiques RH engendre des effets nuisibles sur la performance d'une organisation, et demeure ainsi une des lacunes de la stratégie RH.

2. Vers une vision du Capital Humain

2.1. Le positionnement du capital immatériel dans l'entreprise

Selon les travaux de la Banque Mondiale en 2005 sur les composantes de la richesse des nations, le capital immatériel constituerait 84% pour la Suède, 56,5% pour l'Inde, et 82% pour la France. (J-C. DUPUIS, 2014). "En quelques années, une nouvelle composante s'est imposée comme un moteur déterminant de la croissance : l'immatériel", Président Fondateur de l'Académie, Revue des sciences techniques comptables et financières, Mars 2016. Malgré cela, le sujet du capital immatériel est demeuré absent du champ de pensée des économistes pendant longtemps, par contre les premières réflexions remontent à près de 60 ans avec les travaux d'Edith Penrose sur les ressources tangibles et intangibles (Attali, 2019). Dans les années 1990, Henri Tezenas du Montcel expliquait que les actifs immatériels étaient insuffisamment intégrés dans toutes les formes d'évaluation des entreprises, précisant si justement qu'on ne tient pas compte de ce qu'on ne mesure pas (Dupuis, 2019). Un actif est considéré par les comptables comme étant un patrimoine de l'entreprise, qu'elle pourra utiliser pour générer de la valeur dans le futur, alors qu'économiquement on parlera plutôt de la notion de capital qui signifie facteur de production, dans une partition classique entre capital et travail, et un patrimoine (Demotes-Mainard, 2003). Ainsi, quand on parle de capital ou d'actif immatériel, il s'agit d'une ressource identifiable non monétaire et sans substance physique, et qui est contrôlée par l'entreprise en résultat d'événements passés (par exemple l'achat ou la création) et pour laquelle des bénéfices économiques futurs (flux monétaires ou autres actifs) sont espérés (Bardès, 1997). C'est le cas des logiciels, brevets, portefeuilles clients, droits de licences, franchises, relations avec des fournisseurs, etc. La dénomination "capital immatériel" est la plus couramment utilisée pour désigner le domaine. Enfin de compte, cette notion est apparue suite au souci et à l'intérêt de faire apparaître au bilan ce qui ne l'est pas mais qui fait partie intégrante des actifs de l'entreprise mais qui est impalpable. Cette notion est importante pour nos travaux car elle fait appel à l'approche par les ressources, c'est-à-dire les compétences, et les capacités de l'entreprise qui sont à l'origine d'une performance supérieure sous certaines conditions. Les premiers auteurs à avoir abordé la discipline du « capital immatériel de l'entreprise » sont des suédois du nom de Karl Erick Sveiby et Leif Edvinsson. Ils le définissent de manière assez simple; il s'agit de toute la richesse de l'entreprise qui ne se lit pas sur les états financiers. Fondamentalement, il y a deux significations données au terme "immatériel"; d'une part les biens immatériels que Peter Hill oppose aux services en donnant à ce dernier mot un sens plus étroit mais aussi plus rigoureux que celui des nomenclatures statistiques, et il y a aussi l'immatériel qui est en quelque

sorte « ce qui reste quand on a tout analysé ». La différence entre les deux notions tient à ce que le processus de production des biens immatériels peut être analysé selon le même schéma que celui des biens matériels, ce qui n'est peut-être pas tout à fait le cas pour l'autre forme d'immatériel. Si nous voulons bien cerner l'immatériel, le deuxième sens cité est ce qui permettra aux entreprises de le prendre en considération de manière correcte dans leurs analyses. Nous pouvons tout aussi bien définir un bien immatériel de l'entreprise par tout ce qui a une valeur économique durable et n'est pas un bien tangible. Dans le livre « Valoriser le capital immatériel de l'entreprise » des auteurs Fustec A. et Marois B (2006), Neuf classes d'actifs immatériels sont scindées :

- Le capital client : la satisfaction du client et de par ceci sa fidélité est ce qui protège réellement la pérennité de l'entreprise.
- Le capital humain : la motivation et la compétence collective, et organisée des collaborateurs est un atout pour une entreprise qui se veut développée.
- Le capital partenaire : dans une économie de plus en plus collaborative et ubérisée et avec la sous-traitance devenue une tendance quasi partagée par les entreprises ; du moins celles cotées en bourse, les partenaires (fournisseurs, prestataires de service, enseignes partenaires...) de l'entreprise doivent partager ses spécificités et caractéristiques principales.
- Le capital organisationnel : il est indispensable pour gagner en efficacité et en efficience et ainsi en performance globale de l'entreprise.
- Le capital savoir : La connaissance est l'une des caractéristiques de cette ère, notre économie est dorénavant fondée sur le savoir ; celui qui dispose de la bonne information au bon moment jouit d'un atout intangible. Ceci peut s'illustrer à travers les brevets d'invention, les publications, la recherche et développement, les systèmes de management de la connaissance, etc.
- Le capital notoriété : Il s'agit de l'intangible le plus connu et le plus mesuré. Il est essentiellement représenté par les marques des entreprises.
- Le système d'information : A l'ère de la digitalisation, toute entreprise est tenue d'avoir un système d'information performant au risque d'avoir des coûts de productivité inestimés.
- Les actionnaires : c'est le capital ayant le double rôle car il fait aussi partie des actifs matériels à travers les indicateurs financiers rapportés, mais ils sont aussi des caractéristiques immatérielles telles que la logique de profit qu'ils privilégient ou bien leur psychologie individuelle en soi.
- L'environnement : le capital écologique et sociétal a une incidence et une réelle influence

sur les conditions d'opération de l'entreprise et par ce fait sur sa stratégie globale.

2.2. Le passage vers un nouveau paradigme

Nous avons pu constater à travers le bref historique énoncé ci-dessus que la fonction RH est passée par plusieurs phases avant de murir et d'atteindre le stade de partenaire stratégique à partir de 2014, et qu'après la régression des systèmes de Management RH pratiqués avant les années 2000. Ceci dit, après la crise vécue en 2008, les entreprises prennent conscience que leurs ressources humaines ne sont plus ce qu'elles étaient auparavant, et que les salariés se prennent dorénavant en charge et qu'ils détiennent des compétences dont l'entreprise a besoin. Ainsi, les dirigeants des entreprises commencent petit à petit à considérer leurs ressources humaines comme un capital à faire évoluer et dans lequel il faudrait dorénavant investir s'ils veulent que leurs entreprises restent pérennes. Enfin, au cours de ces dernières années, le rôle du DRH a évolué, il s'étend à être un acteur de la stratégie globale de l'entreprise, les attentes à son égard ont augmenté, les résultats attendus d'un service RH sont une réelle implication pour l'atteinte des objectifs, ce qui génère de nouveaux métiers ainsi que des solutions fonctionnelles et innovantes que les professionnels devront embrasser pendant la prochaine décennie. Le capital humain a constitué une préoccupation majeure des économistes depuis les travaux d'Adam Smith, l'objectif étant toujours d'évaluer son impact micro et macroéconomique et son rapport avec d'autres facteurs de la croissance comme le progrès technique. Il aurait fallu trente ans aux entreprises pour passer d'une optique « administration du personnel » à une logique « gestion des ressources humaines », mais elles sont toujours en passe de franchir le cap vers un management du capital humain. Aujourd'hui, l'une des problématiques les plus critiques est la communication entre les dirigeants et leurs collaborateurs qui, si elle demeure ce qu'elle était depuis plus de trente ans risque de faire échouer ceux qui la maintiennent. Afin de passer à une ère où le capital humain est valorisé, la communication doit porter en elle la crédibilité et doit avoir un discours humble et reconnaissant envers les collaborateurs qui ont pu évoluer grâce aux changements réalisés dans l'éducation et dans le champ du développement de l'information. Ce problème-ci touche aussi bien les grandes entreprises que les moyennes entreprises. Ainsi, les managers doivent changer leur ancienne posture et la troquer contre un réel changement d'approche managériale qui prend en compte les changements opérés au niveau des salariés de cette nouvelle ère. Il s'ensuivra forcément un changement de paradigme. Les pratiques de management en place ont été bouleversées par les systèmes d'information mis en marche de manière définitive pour gagner en productivité, et ils sont intégrés en tant qu'outil indispensable au schéma actuel des

entreprises. Néanmoins, les pratiques relatives au management du capital humain n'ont pas suivi ces changements, et ceci peut être néfaste pour la santé de l'entreprise qui verra ses collaborateurs se désengager et perdre en productivité car le management n'a pas su responsabiliser ses équipes ; du fait du degré d'autonomie demandé par les systèmes d'information récents. Par ailleurs, la gouvernance est au cœur du débat car elle doit notamment regagner sa légitimité auprès des salariés quant à l'écart entre leurs exigences élevées qui sont adressées aux salariés et leur méconnaissance de l'environnement de travail des équipes opérationnelles, mais aussi face à leur difficulté de remettre en cause leurs propres processus et leurs méthodes de prise de décisions. Finalement, trois aspects doivent être revus afin d'effectuer une réelle métamorphose de la fonction, le mode de gouvernance, le discours adopté par les dirigeants, et l'approche managériale. Afin de regagner l'engagement des salariés, il faut aller au-delà d'une approche « court-termiste et productiviste », il faudrait plutôt faire évoluer la contribution de la Fonction RH et ses processus et également maintenir une cohérence entre les pratiques managériales et la culture de l'entreprise. Pour se faire, une exploration des systèmes RH est indispensable, et ainsi une évolution des processus de décision relatifs au management du capital humain est nécessaire, mais de plus elle doit être conjointe aux orientations stratégiques de l'entreprise. De ce fait, et à raison d'arriver à une logique d'investissement du capital humain, un changement de paradigme est la condition sine qua none. Abir Elfakhouri (2022) constate que l'économie du savoir est devenue un cadre de réflexion stratégique obligé pour non seulement les pays développés, mais aussi pour de nombreuses économies émergentes et, pays en développement, tel que le Maroc, qui doivent passer d'une économie basée sur la production de biens et services à une économie axée sur le savoir. Ce changement de paradigme doit se faire en transformant la fonction RH, et notamment en respectant, voire en revoyant ses propres contributions aux managers et aux dirigeants. Parmi les points de transformation de la fonction (Ulrich & Brockbank, 2005) :

- Le service aux orientations stratégiques de l'entreprise et au management opérationnel en maintenant un niveau optimal dans la gestion des contraintes administratives, légales et techniques.
- La prise en compte de la réalité humaine complexe quant à la construction des systèmes d'information RH et pallier leur rigidité en termes d'utilisation et penser leur interface de manière à ce qu'elle soit utilisable par des non-spécialistes.
- L'adaptation de l'organisation RH aux besoins des nouvelles structures et modalités de travail de manière systématique ainsi que le partage des meilleures pratiques

- L'accompagnement du changement et la participation active aux choix organisationnels de l'entreprise. Elle doit intégrer la fonction Transformation
- La rentabilité financière des actions RH et la mesure de leur impact réel
- Le pilotage et la réalisation des changements nécessaires au déploiement de la stratégie au niveau des pratiques managériales et opérationnelles
- La garantie de la qualité des relations sociales et des investissements initiant la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise
- Introduction d'un volet sur la productivité dans la veille technologique
- La veille stratégique sur les métiers et compétences requises dans l'organisation en suivant l'évolution de l'environnement de l'entreprise.
- Intégration de la notion d'Innovation et d'Agilité dans la mobilisation des potentiels et des compétences de l'entreprise.
- Construire une politique de management intergénérationnel et de diversité ; avec la problématique des collaborateurs seniors et d'un management encore plus jeune et des générations de moins en moins fidèles à l'entreprise, et une mondialisation de plus en plus accrue avec comme effet l'expatriation des talents et le recrutement de cadres étrangers ayant des compétences spécifiques dont l'entreprise a besoin.

Afin de réussir ces défis, les entreprises vont avoir besoin de cultiver certaines caractéristiques, et notamment :

- La personnalisation : cette logique de réponse vient pour arbitrer par rapport à la diversité des salariés (différentes générations, parcours professionnels et académiques...)
- L'agilité : afin de s'adapter rapidement aux exigences d'un environnement changeant, l'entreprise prône la flexibilité à tous les niveaux (processus RH, procédures internes, les compétences internes...). Cette logique d'adaptation concerne tous les domaines RH.
- La mobilisation : il s'agit principalement de la motivation des hommes de l'entreprise par le management, et nécessite la mise en place d'un climat social sain et propice à la performance et à l'innovation.
- L'anticipation : les changements rapides et le manque de visibilité impliquent une démarche anticipatrice et prospective dans l'adaptation des événements imprévus et incertains. Ainsi, la Fonction RH s'inscrit dans une perspective de développement durable des compétences de l'entreprise
- Le partage : la répartition de la fonction dans l'organisation et son partage avec le management est un concept qui permet de s'adapter rapidement et de mobiliser les salariés

pour une meilleure efficacité et un meilleur développement.

En implémentant des systèmes d'information plus sophistiqués, les collaborateurs gagnent en responsabilité mais afin de garantir une certaine efficacité de l'organisation, la loyauté de ces derniers et de leurs managers est de mise. Finalement, une veille stratégique ainsi exigée ne pourra se faire non plus sans une fonction baptisée « Fonction Capital Humain » mais dont les actions et le discours sont alignés. Ce changement de paradigme est ce que nous aspirons à toucher de près dans nos travaux de recherche auprès des entreprises marocaines, et c'est ce qui va constituer notre point de départ.

3. Capital humain, Concepts clés et Leviers

La Fonction RH d'aujourd'hui participe activement à la construction de la stratégie de l'entreprise et a la capacité de fédérer, de mobiliser et d'aligner les ressources et les organisations sur les orientations données par la direction générale. Elle est portée sur la fidélisation et la rétention de ses ressources humaines, de leur développement, et pilote des projets d'anticipation de problématiques en rapport avec la stratégie d'entreprise. Néanmoins, elle est toujours en passe d'appliquer tous ces préceptes dans la réalité des entreprises pour être vraiment dans une optique de fructification du capital humain.

Aujourd'hui, le capital humain repose sur l'ensemble des compétences, des connaissances et des expériences des salariés. La notion de capital humain en est un moyen-termiste au minimum, et ceci voudrait dire que pour travailler sur cet actif stratégique, il faudrait deux à trois ans de travail voire un travail sur le long terme. L'objectif étant de le positionner en tant que créateur de valeur auprès de l'entreprise et auprès des collaborateurs. A partir de cela, nous pouvons annoncer les principaux préceptes sur lesquels se base un « management du capital humain » :

- Créer de la valeur pour tous les partenaires, pour l'entreprise et pour les salariés ;
- Faire évoluer les concepts d'aujourd'hui vers les concepts de demain ;
- Mise en place d'un processus intégrant de manière durable le capital humain comme un actif stratégique ;
- La construction d'un schéma directeur de Management du capital humain ;
- Transformer le volet Formation en une « usine à compétences » ;
- Faire de la politique sociale un atout pour optimiser le management et garder un équilibre économique et social au sein de l'entreprise
- Développer un outil de pilotage de la stratégie du capital humain.

3.1. Le Concept de Capital Humain

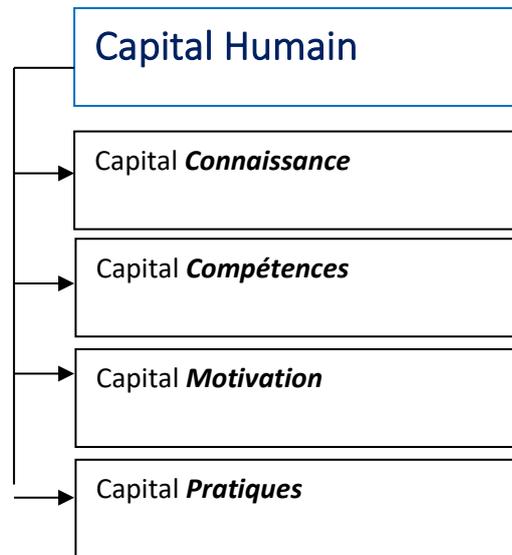
Le terme de « Capital Humain » est un terme économiste et trouve son origine dans les travaux des économistes Théodor Schultz (1959) et Gary Becker (1964), et qui désignaient par ce terme l'ensemble des aptitudes, physiques comme intellectuelles c'est-à-dire les connaissances, compétences et capacités, des individus et qui sont favorables à la production économique, les considérant ainsi en tant que capital incorporé dans l'homme.

Les travaux pionniers de Schultz marquent le passage d'une vision quantitative du travail à une vision qualitative de celui-ci ; les savoirs et l'expérience des salariés est tout aussi considérée que les heures de travail et la masse salariale. Il l'introduit comme un facteur de production. Et de fait que toute dépense susceptible d'améliorer le niveau de formation d'un individu augmente sa productivité, et par là même ses revenus futurs, il s'agit donc d'un capital humain. Les problématiques de mesure du travail dans la comptabilité des années 50 ont été soulevées par plusieurs économistes de l'époque et expliquées par Schultz comme étant dues à l'amélioration de la qualité du travail par les compétences et les savoirs développés par les individus. Ce sont donc ces capacités-ci qui produisent une croissance et une rentabilité aux entreprises. Selon Becker, qui a développé une théorie du capital humain mais avec une tout autre approche et qui est purement microéconomique, considère que les inégalités de salaires reflètent les productivités différentes des salariés et ces dernières sont dues à une détention inégale du capital humain par les individus. Le choix de ces derniers est de prolonger leur parcours de formation en fonction du rendement de l'investissement en capital humain qu'il représente. Ce rendement est la différence entre l'ensemble des gains actualisés futurs de la formation et les coûts directs de la formation. Becker relève deux constats principaux ; le premier est que le rendement « marginal » de l'investissement en capital humain est décroissant. C'est à dire que le gain de salaire permis par la poursuite des études est de moins en moins élevé, et le second constat est que le coût marginal d'acquisition du capital humain est croissant (coûts directs de la formation et coût d'opportunité).

Pour C. Hoarau et R. Teller (2001), il « englobe la combinaison des connaissances, des talents, de l'esprit d'innovation et des capacités de chacun à accomplir sa tâche. La notion de capital humain comprend également les valeurs de la société, sa culture et sa philosophie ».

Pour V. Simonnet³ (2002) c'est « l'ensemble des compétences, qualifications et autres capacités possédées par un individu à des fins productives. Il peut être inné ou s'acquérir durant le cursus scolaire, universitaire ou au cours d'expériences professionnelles, par la transmission de savoirs et qualifications ».

Figure 1. Composantes du capital humain



Source : Auteurs

Ainsi, la synthèse ressortie de ces deux constats est que le niveau de formation optimal est celui où le gain d'une année d'étude supplémentaire est égal au coût correspondant. C'est le seuil, selon Becker, au-delà duquel l'individu rationnel n'a pas intérêt à investir en capital humain. Finalement, la théorie du capital humain n'est pas vraiment récente, mais elle est plutôt passée d'une vision économique à une vision actuellement managériale.

3.2. Les fondations du management du Capital Humain

Un individu accumule un capital humain tout au long de son parcours scolaire ou bien académique, au cours des formations suivies, et à l'occasion des expériences vécues, ce sont donc les connaissances et les compétences qu'ils maîtrisent qui constituent un capital. Ainsi, le capital humain joue un rôle primordial puisqu'il met à la disposition des firmes ses connaissances, et ses compétences en développant les procédures de gestion, et en améliorant les processus, etc.

Développer son capital humain est devenu une priorité pour la majorité des entreprises et sans aucun doute vouloir le développer tout en respectant les spécificités de la firme et son environnement, ainsi le capital humain spécifique à la firme est l'une des clés de l'avantage concurrentiel (Brunner, 1991). Ceci est en rapport étroite avec l'économie de l'information et de la connaissance (capital immatériel) ; les connaissances liées à une entreprise n'ont très que peu de valeur pour une autre. L'approche « capital humain » introduit une mesure davantage stratégique des Ressources Humaines, et ces dernières, insérées dans un ensemble de

procédures organisationnelles complexes, doivent activer les ressources organisationnelles dont elles disposent, à savoir les procédures, méthodes, et routines pour se révéler pleinement. Ce qui entraîne un nouveau type d'évaluation des compétences. Les managers ne sont plus évalués seulement sur la base de leur fiche de poste mais sur celle de leurs compétences clés par rapport à la stratégie de l'entreprise et sa déclinaison en matière de capital humain. Finalement, cette approche peut permettre de donner des éléments de mesure de l'impact en termes de valeur de chaque individu. Afin de mieux clarifier ce sur quoi se base l'approche « capital humain », nous mettons ci-après en exergue ses intérêts :

- Diversifier la base de détection des compétences clés pour l'organisation. Son but est d'opérer à tous les niveaux de l'organisation pour identifier et soutenir tous les contributeurs clés à la valeur au sens large.
- Le management par les processus au sein des fonctions RH est de plus en plus fréquent, du fait des exigences croissantes d'efficacité, de productivité et de performance qui pèsent sur ces dernières; et donc appliquer les méthodes d'optimisation et d'analyse de la valeur en faisant appel aux modèles de pilotage, et agir sur les conditions contextuelles de valorisation des ressources humaines par un dialogue incessant et fécond entre les professionnels RH et les managers, peuvent être des solutions afin de maximiser le capital humain spécifique à l'entreprise.
- Promouvoir l'innovation organisationnelle au service des compétences, ou le principe de développement de l'employabilité. Réunir les conditions pour faire émerger les compétences clés n'est pas suffisant, il est nécessaire de mettre en place un fonctionnement spécifique et permanent de réflexion autour des modes d'organisation les plus pertinents pour maximiser les compétences individuelles et collectives. Ainsi, les modèles valorisant l'autonomie, la prise d'initiative et la créativité peuvent s'avérer particulièrement adaptés pour assurer le défi du développement des compétences par l'innovation. Toutefois, la mise en œuvre doit être maîtrisée, et notamment l'alignement des différentes parties prenantes, que ce soit les managers ou bien les professionnels RH et bien évidemment ceci doit être en compatibilité avec le style de management.

Etant donné que le capital humain est un avantage concurrentiel à faire fructifier, il est impératif que les entreprises posent les assises qui appuieront à réaliser cette approche en leur sein. Parmi les champs à défricher à cette fin :

- Système de pilotage stratégique du capital humain : et qui concourra à la valorisation des investissements de ce dernier ;

- La qualité du management du capital humain : cet aspect ci peut également créer de la valeur pour l'entreprise si toutefois les actions inhérentes à la politique sociale de l'entreprise sont intégrées comme des solutions données aux enjeux RH dictés par la stratégie de l'entreprise ;
- Des processus de management du capital humain adaptés à la stratégie d'entreprise : cela va de soi quand il y a une cohérence entre tous les processus RH, de l'entrée du collaborateur à sa sortie en passant par les différentes phases de sa vie dans l'entreprise, mais également quand les systèmes d'évaluation individuelle de la performance sont exploités en tant que levier de la conduite du changement ;
- Une organisation propre aux besoins des collaborateurs : en intégrant des éléments en rapport avec le bien-être et la qualité de l'environnement professionnel, et en mettant en avant l'autonomie, l'initiative, et la créativité ;
- Un cadre apprenant : capitaliser sur les meilleures pratiques d'apprentissage et intégrer le partage des connaissances dans la politique de formation tout en transformant les dispositifs de développement des compétences en place de façon à répondre aux nouvelles exigences ;
- Le travail en réseau : insérer la notion de contribution à la place de la hiérarchie dans le mindset de l'encadrement, et redistribuer la valeur ajoutée selon le niveau de responsabilité
- La revue de la politique sociale : en revoyant les systèmes de contribution/rétribution pour une meilleure équité dans tous les processus RH mais aussi engager l'entreprise dans des projets de responsabilité sociale et sociétale ;
- La coordination avec les différentes fonctions de l'entreprise : et notamment le management opérationnel, la fonction Finances et la Gouvernance. Ceci doit se faire en créant un langage commun et en concevant des intérêts communs.

Le management du capital humain n'a de réels effets sur la performance organisationnelle que dans la mesure où il parvient à constituer un regroupement cohérent de pratiques RH, avec une forte cohérence interne et une complémentarité entre elles, mais aussi une harmonisation avec les principales caractéristiques de l'organisation telle que la stratégie. Ainsi, l'effet global de ce système sera, pour l'organisation, plus important que la somme des effets individuels que chaque pratique aurait engendré, c'est ce qu'on appelle l'effet de synergie.

3.3. Les leviers d'un Management du Capital Humain

Nous avons vu les fondements d'un management du capital humain dans les sections précédentes, à présent nous nous attelons à détailler les moyens d'action qu'une fonction RH résolue à se transformer en Fonction Capital humain devra instaurer (Fourmy, 2011). Afin de

s'y résoudre, une fonction RH orientée « création de valeur » doit être en mesure de remettre en cause son fonctionnement, ses processus, ses activités ainsi que ses dispositifs. Selon Imbert (2007), cité par Faridi (2017) la Fonction RH cumule Trois niveaux d'exigences pour faire preuve d'efficacité, notamment la qualité de gestion, la performance de ses processus, et sa contribution à la création de valeur.

Le raffermissement de la cohérence du système de management du Capital Humain :

Ce qui a fait émerger ce levier pour l'instauration d'un management du Capital humain, ce sont des problèmes organisationnels rencontrés, notamment la refondation d'un processus sans en mesurer l'impact sur les autres, les contraintes juridiques de plus en plus complexes, des processus dont la démarche n'a pas été complétée jusqu'au bout et qui n'a finalement pas un impact positif sur le capital humain, et des dispositifs sans aucune valeur ajoutée suite au manque de soutien des équipes de la direction. Afin de renforcer la cohérence du système de management du capital humain, quelques actions sont nécessaires à entreprendre :

- Mettre en lien les processus d'évaluation de la performance et des compétences avec la politique de rémunération
- Mettre en lien les processus d'intégration et de recrutement vécu le reste du système de management du capital humain
- Mettre en lien l'entretien professionnel et le cheminement de carrière et les passerelles.
- Mettre en lien les orientations Business et les orientations RH

La simplification des concepts RH et le changement de logique :

Certaines avancées sociales ont influencé positivement la Fonction RH, mais elles ne sont plus aussi positives pour les exigences de l'époque à laquelle nous vivons. Ainsi, les contraintes législatives sont devenues aujourd'hui inadaptées aux réalités des entreprises et du vécu des managers et de leurs collaborateurs. Le temps et l'énergie des acteurs de la fonction doivent être orientés vers des activités à valeur ajoutée pour démontrer la contribution de la fonction RH au niveau de l'entreprise. Le changement de logique se fera en veillant à la fructification du capital humain de chacun, ce qui fera logiquement évoluer la performance collective de l'entreprise mais également en intégrant la logique de contribution par tous que le capital humain sera en mesure d'ajouter une valeur à l'entreprise. Ce qui peut y aider, c'est de mettre en place une méthode partagée à tous les niveaux de responsabilité qui permettra une appréciation et une évaluation objective de ce qui a été réalisé ou non. La logique de contribution sur la rapidité d'adaptation et sur l'initiative.

L'organisation des contributions RH :

Organiser le déploiement des objectifs de l'entreprise n'est pas le seul élément à tenir compte pour garantir la création de valeur par le Capital humain, il est aussi nécessaire de coordonner la méthode de déploiement des contributions. La démarche à entreprendre peut-être la suivante :

- Définition des contributions stratégiques de l'entreprise : et aussi celles transversales qui vont orienter toute décision et qui permettront de maîtriser les avantages concurrentiels. Ce sont les axes de changement décidés et soutenus par l'équipe dirigeante ;
- Définition des contributions clés par volets principaux : ceci concerne les axes de changement cohérents avec ceux du niveau stratégique ;
- Définition des contributions pour chaque métier : l'aptitude à avoir est celle de la résolution des problèmes au sein du service portant le métier et ceux en relation avec les autres volets.

La création d'un cadre structuré pour le management du capital humain :

Tout d'abord, la conception et la mise en place d'un processus stratégique de management du capital humain est une étape cruciale dans la construction d'un cadre pour ce dernier, et il devra être construit de manière à respecter le schéma suivant :

- Elaboration des choix politiques et orientations stratégiques ;
- Description et choix de l'Organisation, du système de management et de la stratégie du capital humain ;
- Détermination de l'impact de la chaîne de valeur du capital humain ;
- Prise en considération du management opérationnel du capital humain ;

Ensuite, le système de pilotage doit être construit de manière à mesurer la valeur ajoutée du capital humain et selon une structure en quatre niveaux :

- Un niveau de synthèse : lien entre stratégie du Capital humain et résultats financiers ;
- Un niveau de structuration : organisation, processus, management et stratégie ;
- Un niveau « processus » : dédié au management opérationnel et aux systèmes et outils associés ;
- Un niveau opérationnel : dédié à la mesure de la performance des équipes et du management.

Puis, étant donné l'importance de l'évaluation des actions contributives, il est indispensable d'intégrer dans le système de pilotage, des indicateurs d'évaluation des effets de l'activité (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001). Et enfin, l'intérêt est de garantir un équilibre économique et social par un management du capital humain discuté, partagé et arbitré par les équipes de la direction, et également durable. Instaurer les leviers du management du capital humain sans en garantir la cohérence avec les indicateurs définis dans toute l'entreprise serait impertinent. De

ce fait, la démarche de pilotage de l'activité doit intégrer le système d'évaluation de la performance collective et individuelle et garantir la création de valeur partagée entre les collaborateurs et l'entreprise. C'est pourquoi, les points de vigilance ci-après s'imposent :

- La qualité du management doit être explicitement définie et de manière détaillée ;
- Le développement individuel doit être en cohérence avec les objectifs de l'entreprise et doit être revu de manière régulière ;
- Les indicateurs de développement des fonctions de l'entreprise doivent être choisis sur la base des objectifs stratégiques avec des plans d'action et des résultats révisés avec l'ensemble de l'équipe de direction ;
- La communication sur les résultats de l'entreprise doit être faite en proximité par le premier niveau d'encadrement et soutenue par l'équipe de direction ;
- Les premiers porteurs de la création de valeur du capital humain sont les équipes de la fonction et le management.

Pour construire notre modèle de mesure de la création de valeur du Capital Humain, il nous semble nécessaire de diagnostiquer les pratiques RH de nos entreprises participantes sur la base des fondements étudiés ci-dessus afin de situer chacune selon le niveau de maturité de sa Fonction RH.

Conclusion :

L'histoire de la fonction RH est passée par plusieurs phases pour aboutir à la forme d'aujourd'hui; de ses prémices d'avant la période des guerres mondiales à la nouvelle phase du troisième millénaire en passant par les trente glorieuses et la période des crises de la seconde moitié du 20ème siècle. La fonction ressources humaines est passée d'une fonction d'intendance, puis d'administration du personnel pour ensuite avoir le rôle de gestionnaire des ressources humaines avant de devenir une fonction " partenaire stratégique ". Plusieurs événements historiques et de changements sociaux dans le monde ont provoqué la régression des systèmes de management qui étaient en place, et ont mené à l'instauration d'une vision du capital humain à partir des années 2000. Le passage à ce nouveau paradigme consiste en la revue de trois aspects principaux dont le mode de gouvernance, le discours adopté par les dirigeants, et l'approche managériale. Et étant donné que le capital humain repose sur l'ensemble des compétences, des connaissances et des expériences des salariés d'une entreprise, le développer est une des clés de l'avantage concurrentiel. Pour que la fonction devienne créatrice de valeur, quatre leviers sont nécessaires afin d'opérer la transformation escomptée :

- Le raffermissement de la cohérence du système de management du Capital Humain ;
- La simplification des concepts RH et le changement de logique ;
- L'organisation des contributions RH ;
- La création d'un cadre structuré pour le management du capital humain.

Cette démarche de création de valeur devrait aussi être accompagnée et devrait intégrer de nouvelles technologies (Verrier & Bourgeois, 2020; Scouarnec & Polipot Rocaboy, 2016) telles que la Big data dont l'intérêt est d'aider les Dirigeants et DRH à prendre les bonnes décisions dans leurs choix stratégiques (Brague & Jauneau, 2018). Elle permet aux organisations d'exploiter des sources de données structurées et non structurées et de les fusionner aux données d'entreprise pour offrir une plus grande visibilité (Charlez, 2017). Ceci ne contredit pas la conception de création de valeur qui va également dans ce sens dans l'utilisation des chiffres afin de valoriser la fonction. D'où la question : Dans quelle mesure le Big data permet-elle de valoriser la Fonction CH ?

BIBLIOGRAPHIE

- Attali, B. (2019) RSE et création de valeurs, *MAG RH*, N°8, p.36.
- Baayoud M. et Zouanat H. (2006), « La GRH au Maroc : histoire et perspectives de Reconfiguration », *Ressources Humaines en Euro méditerranée*, volume 2, Editions Euromed Marseille.
- Bakadir, B. et Cherkaoui, W. Evolution et positionnement de la fonction ressources humaines au sein des moyennes entreprises familiales marocaines : Etude de cas, *RARH*, Vol 1, N°1, pp. 129-149
- Bardes, B. (1997) L'investissement immatériel, *Bulletin de la Banque de France*, N°40, pp. 121 –135.
- BECKER, Brian. HUSELID, Mark. and ULRICH, Dave. *The HR Scorecard : Linking People, Strategy, and Performance*. Brighton : Harvard Business School press, 2001.
- Brague, Y. et Jauneau, A. (2018) Les RH de demain : Steve Jobs ou Mère Teresa?, *L'étude Humana de Wavestone*, Edition 2018, 55p.
- BRUNNER, J. (1991) *Intégration de la stratégie des ressources humaines à la stratégie globale*. Thèse de doctorat : Sciences de gestion. Neuchatel : Université de Neuchatel, Faculté de Droit et des Sciences économiques.
- Charlez, J.P. (2017) RH 7.0 Les scénarios prospectifs des métiers des ressources humaines, *Etude AGRH – ANDRH*, 2017, 110p.
- DEMOTES-MAINARD, Magali. (2003) Statistique sur la société de l'information. In: Groupe de Voorburg sur la statistique des services 18^{ème} session, *La connaissance statistique de l'immatériel*. Tokyo, 6-10 Octobre 2003.
- DUPUIS, Jean-Claude. *Economie et comptabilité de l'immatériel*. Bruxelles : De Boeck, 2014.
- Dupuis, J.C. (2019) Reporting RSE, reporting de l'immatériel, *MAGRH*, N°8, pp.12-14.
- Elfakhouri, A. (2022), Le capital humain et l'économie du savoir au Maroc : une revue de littérature, *Dossiers de recherche en Economie et Gestion*, Dossier 10, N°1, pp. 223-242.
- FOURMY, Michel. *Ressources Humaines. Stratégie et création de valeur - Vers une économie du capital humain*. Paris : Maxima, 2011.
- FUSTEC, Alan. et MAROIS, Bernard. *Valoriser le capital immatériel de l'entreprise*. Paris : Eyrolles, 2006.
- FRIMOUSSE, Soufyane. (2005) Les incidences de l'apprentissage stratégique des pratiques de GRH sur les performances des joint-ventures euro-maghrébines. In: 7^{ème} Université de Printemps de l'Audit Social, *Performances économiques et performances sociales à l'heure*

de la RSE. Marrakech, 5, 6 & 7 Mai 2005.

- Karim, S. et Komat, A. (2018) Gestion des Ressources Humaines et performance des organisations : Trois perspectives empiriques, *Revue des études multidisciplinaires en sciences économiques et sociales (RESMES)*, N°9, pp. 224-241
- Karim, S. et Komat, A. (2016) La Fonction Ressources Humaines au Maroc : Une fonction stratégique de l'entreprise, mais jusqu'à quel point?, *Revue des études multidisciplinaires en sciences économiques et sociales (RESMES)*, N°9, pp. 201-212
- Latif, H. Zakariya, S. Elbiyaali, F. (2021) La Gestion des Ressources Humaines, Précision terminologique et aperçu historiques- Une revue de littérature, *European Scientific Journal (ESJ)*, 17 (35), pp. 178-202
- SCHMIDT, Géraldine. GUERY, Loris. MERCIER, Estelle. MOTTAY, Didier. (2004) La Fonction RH, Levier de création de valeur ? Du volontarisme des discours au scepticisme des acteurs. In : LEGAULT, Ginette. LEVESQUE, Ginette. et SIMARD, Gilles. *15^{ème} congrès de l'AGRH*. Montréal, 02/09/2004.
- SCOUARNEC, Aline. et POLIPOT ROCABOY, Gwénaëlle. *Quels métiers RH demain ? Transformation de la fonction et compétences nouvelles*. Paris : Dunod, 2016.
- ULRICH, Dave. et BROCKBANK, Wayne. *HR Value Proposition*. Brighton : Harvard Business School press, 2005.
- VERRIER, Gilles. et BOURGEOIS, Nicolas. *Les RH en 2030*. : Paris : Dunod, 2020.