

**Le capital humain, évaluation et performance des équipes dans la  
PME marocaine: quelles opportunités et quels enjeux ?  
Human capital, assessment and team performance in Moroccan  
SMEs: which opportunities and which challenges?**

**DLIMI Soumaya**

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales

Université Hassan II

Laboratoire LAREDDISSO

Casablanca, Maroc

**soumayadlimi@gmail.com**

**Date de soumission :** 08/09/2020

**Date d'acceptation :** 19/10/2020

**Pour citer cet article :**

Dlimi. S. (2020) « Human capital, assessment and team performance in Moroccan SMEs: which opportunities and which challenges? », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 4 » pp : 746- 776.

## Résumé

Le concept de capital humain est devenu incontournable tant au sein du monde de la recherche académique que dans le monde des affaires. A la suite des travaux de Becker(1975), le thème du capital humain a bénéficié d'un engouement important notamment chez les économistes et les gestionnaires. L'objectif de cet article est de découvrir comment arriver à une performance des équipes durables au sein de la PME. Pour ce faire, nous avons choisi de nous inscrire dans le « positivisme aménagé », et nous avons adopté la démarche hypothético déductive dans le cadre d'une étude théorique et pratique. La première partie de cet article a pour objectif, après un travail de définition, d'éclaircir comment l'évaluation du capital humain au sein de la PME Marocaine, peut-elle représenter un réel levier de son développement. La seconde partie sera consacrée à la performance des équipes au sein de la PME, et surtout comment arriver grâce à l'évaluation de ce capital -l'équipe-, à maintenir sa performance, dans l'optique de développement durable de l'entreprise. Notre article présentera les résultats partiels de nos travaux de recherche, face to face, entretien semi directifs, et questionnaire, que nous avons menés à ce jour au sein de 120 PME. Notre ambition est d'arriver à dépasser les 200 PME, et les résultats feront l'objet d'un futur article.

**Mots clés :** Capital humain ; l'évaluation ; PME ; performance; équipes.

## Abstract

The concept of human resources became inescapable (major) both within the world of the academic search (research) and in the business world. Following the works of Becker ( 1975), the theme of the human resources benefited from a craze mattering in particular at the economist's and the administrators. The aim of this article is to find out how to achieve sustainable team performance within the SME. To do this, we have chosen to be part of the “managed positivism”, and we have adopted the hypothetical deductive approach as part of a theoretical and practical study. The first part of this article has for objective, after a work of definition, to clear up how the evaluation of the human resources within the Moroccan SME, he can represent a real level of his development. The second part will be dedicated to the performance of the teams within the SME (Small and Medium-sized enterprise), and especially how to arrive thanks to the evaluation of this capital-he team, to maintain its performance, in the optics of sustainable development of the company. Our article will present the partial results of our research works, face to face, interview, that we led this day within 120 SME. Our ambition is to manage to exceed 200 SME, and the result will be the object of a future article.

**Keys words :** Human resources; the evaluation; the SME; performance , teams.

## Introduction

A l'ère de l'économie de l'information et de la connaissance, les actifs immatériels et notamment le capital humain, sont au cœur des processus de création de valeurs des firmes. L'individu constitue la première richesse des organisations, et donc le principal facteur de performance de la PME. Dans un contexte de concurrence mondiale sans cesse plus impitoyable, c'est l'individu qui permet aux organisations de résister, et même de connaître une juste expansion. C'est l'individu doté de compétences, ou plus exactement l'ensemble des compétences individuelles et collectives, qui assure la production des biens et des services caractérisant toute société moderne.

Le concept de capital humain est devenu d'une importance indéniable tant au sein du monde de la recherche académique que dans le monde des affaires. A la suite des travaux de Becker(1975), le thème du capital humain a bénéficié d'un engouement important notamment chez les économistes et les gestionnaires.

Aujourd'hui, le salarié est évalué à tous les niveaux de sa vie professionnelle : lors de son recrutement, chaque année lors de l'évaluation annuelle-entretien annuel d'appréciation-, de manière informelle... être jugé est devenu un passage obligé, vu qu'il s'agit d'un basic de la fonction RH.

Selon Martine Emeriaud (2006), l'évaluation représente un espace de dialogue privilégié entre le manager et son collaborateur. Pour elle, cela est considéré comme un « *véritable soutien pour le manager dans l'exercice de son management et lui permet d'explicitier au collaborateur la stratégie de l'entreprise au travers des objectifs qu'il va lui assigner* ».

En d'autres termes, l'évaluation est un passage obligatoire pour le bon fonctionnement d'une organisation en ce sens qu'elle fait partie des recommandations stratégiques de la gestion de l'entreprise et du personnel à court, moyen ou long terme selon les objectifs de l'organisation. Le manager a besoin d'outils tels que : la liste des métiers, l'analyse des postes de travail, le référentiel des compétences affectées du niveau requis afin de procéder à l'évaluation de ses collaborateurs.

Il est déterminant pour le manager, de connaître l'état des compétences au sein de son entreprise car cela lui servira efficacement pour lui permettre de conduire sa politique de gestion des ressources humaines et prévoir son budget en termes d'action de formation de ses collaborateurs. Au vu de cela, il convient d'affirmer que l'évaluation sert de tableau de bord ou d'indicateur afin de mesurer la performance des salariés de l'entreprise car elle aide le

manager à avoir une plus large visibilité sur ses collaborateurs et lui permet de prendre les décisions adéquates et faire face aux problèmes qu'il confronte.

Notre article présentera les résultats partiels de nos travaux de recherche, face to face, entretien semi directifs, et questionnaire, que nous avons menés à ce jour au sein de 120 PME. Notre ambition est d'arriver à dépasser les 200 PME, et les résultats feront l'objet d'un futur article.

Ce sujet de recherche s'inscrit dans une problématique managériale et organisationnelle en lien direct avec l'importance de l'évaluation du capital humain au sein des PME Marocaines, pour mieux comprendre comment grâce à cet outil, l'équipe peut être dans une optique de performance durable. La problématique qui s'impose à l'évidence devant nous est :

« Comment l'évaluation du Capital humain peut-elle être un levier de croissance de la PME, et mener à une performance durable des équipes ? »

Nous avons choisi la posture épistémologique « positivisme aménagé », et la démarche de recherche « hypothético déductive ». Le questionnaire et les entretiens semi directifs ont été les matériaux privilégiés permettant une réelle analyse du concret.

Nous avons pensé utile de nous appuyer et de suivre la méthodologie de Churchill ( 1979), qui propose une démarche permettant de construire rigoureusement des instruments de mesure de type questionnaire à échelle multiple ( et donc, d'identifier les variables utiles à la compréhension de l'objet d'étude, retenir pour chaque variable la mesure généralement admise dans la littérature, élaborer un projet de questionnaire, soumettre ce dernier à un panel d'expert en PME et performance, collecter des données, estimer la fiabilité et la validité du questionnaire , calcul des scores pour chaque échelle du questionnaire.)

Nous visons donc suivre l'approche majoritairement utilisée en sciences de gestion (Hlady-Rispal, 2000) : il s'agit bien du modèle déductif, qui constitue pour notre humble avis, une voie royale des sciences dites « dures ». Pour ce faire, et comme l'affirme Wacheux (1996), le processus de la méthode déductive débute avec les analyses théoriques, traduites dans des propositions testables, pour ensuite les vérifier sur le terrain, à partir d'un échantillon représentatif.

Ainsi, le plan de notre article se présente comme suit : Nous débuterons par une vision sur l'évaluation du capital humain, que nous considérons une clé de développement de la PME. Dans ce sens, nous clarifierons les différentes approches associées au capital humain, pour aller directement vers la compréhension de l'intérêt de l'évaluation pour l'évalué et pour l'entreprise. Par ailleurs, nous passerons dans la deuxième partie de notre article vers

l'analyse du concept « performance des équipes ». Pour cela, nous étudierons la performance de la logique financière à la logique intégrée. Nous finaliserons avec la présentation de la méthodologie suivie pour notre étude empirique, nos résultats et finalement des recommandations.

## **1. L'évaluation du capital humain : clé de développement de la PME :**

### **1.1 Définitions :**

La PME fut considérée comme un type d'organisation relevant d'une gestion avant tout pragmatique et informelle. Aujourd'hui, fort heureusement, elle fait l'objet de grandes attentions (Heneman et al., 2000). Plusieurs recherches en GRH ont fait apparaître l'existence de besoins en la matière (d'Amboise et Garand, 1995). Il est vrai que les modalités de prise en charge de la fonction diffèrent selon la taille (Mahé de Boislandelle 1998), les questions de recrutement (Garand et Fabi, 1994), mais aussi de motivation et de formation (Paradas, 1998) sont au cœur des préoccupations des dirigeants de PME.

Nous n'avons pas choisi la PME comme terrain d'étude aléatoirement, mais plutôt suite à plusieurs enjeux. La PME est présente dans tous les secteurs de l'activité économique marocaine : L'industrie, l'artisanat et le BTP, les commerces et enfin les services qui englobent tourisme, les communications, les transports, les services financiers,...

Les PME jouent un rôle essentiel en matière de création de richesse, de lutte contre le chômage et la pauvreté et le développement régional.

Au Maroc, et selon la Fédération de la PME, 98°/° des entreprises sont des PME .Elles constituent une composante primordiale du tissu économique national. Elles jouent un rôle important dans la création de la richesse, dans la lutte contre le chômage et la pauvreté et dans le développement régional. En effet, elles représentent 95% des entreprises nationales, emploient la moitié des salariés et réalisent 40% de la production, 51% des investissements et 31% des exploitations.(mais, elles ne contribuent qu'à hauteur de 20% à la valeur ajoutée du Maroc). Dans ce contexte, est considérée comme PME toute entreprise répondant aux conditions suivantes :

- 1.Un effectif permanent ne dépassant pas 200 personnes.
2. Un chiffre d'affaires hors taxes inférieur à 75 M.Dhs ou un total bilan inférieur à 50 M Dhs
3. Un programme d'investissement initial inférieur à 25 M. Dhs

La nouvelle stratégie marocaine se fonde sur une conviction forte : seul un tissu de PME industrielle performant, innovant et réactif peut accroître la compétitivité de la Nation et contribuer à absorber les nouveaux entrants sur le marché de l'emploi. Cependant, un effort

supplémentaire s'impose pour accompagner la PME tout au long de son cycle de vie, et lui permettre d'atteindre une compétitivité suffisante afin d'évoluer dans un marché globalisé.

Même si la PME est amenée à rester petite, ou moyenne (Girard, 1997), l'expérience de la croissance reste fréquente pour plusieurs de cette catégorie, vu qu'elle peut passer de la très petite, à la petite, voir à la moyenne entreprise.

Avec la montée en importance des choix à opérer en matière de recrutement, d'emploi et de formation, nous pouvons parler de réelle gestion des compétences, et d'évaluation du capital humain, qui permet indéniablement, le développement de la PME .

Permettre à la PME de réaliser une croissance pérenne, passe indubitablement par un levier clé de son développement : le capital humain. Ce capital s'il représente aujourd'hui un gage de la productivité de l'entreprise, il se doit d'être évalué, pour mieux gérer ses compétences, et en faire bénéficier en tant que faire se peut la PME.

Le capital humain, les compétences, la capacité novatrice et le savoir –faire sont aujourd'hui l'objet d'attention de plusieurs chercheurs et managers : Knowledge management (Epstein, 1998 ; Teece, 1998), compétences organisationnelles (Prahalad et Hamel, 1990), l'apprentissage organisationnel (Argyris, 1993) . Dès 1971, les travaux de Lev et Schwartz ont ouvert le débat dans le domaine des sciences comptables, mais à partir des années 90, le débat sur l'intangible s'est enrichi en mettant en relief le capital intellectuel (Brooking 1998) Le capital humain est défini alors comme une agrégation d'éléments immatériels aussi divers que l'expérience, le savoir faire, les compétences ou encore la créativité (P.H Sullivan, 2000) . Ce capital est mis en avant pour son rôle clé dans la compétitivité de l'entreprise et l'innovation.

Le capital humain recouvre la santé et la qualité de l'alimentation des individus. Si ces derniers sont en mauvaise santé, ils dégraderont leur capital humain. Dans les économies avancées, il s'agit bien d'un élément discriminant entre les individus! Toutefois, lorsqu'on évoque le capital humain d'un individu, nous mettons l'accent surtout sur les connaissances et compétences maîtrisées. Ces dernières sont la somme d'une accumulation de longues années de scolarité, de formations diverses, et d'expériences vécues (Fuente et Ciccone, 2002).

Le capital humain correspond à des connaissances : Oui .Dans une perspective gestionnaire, il est utile de définir cette vision. Nakata et Takeuchi (1995) précisent que la connaissance créatrice correspond à une capacité collective qui permettra de reconstruire le réel et donner naissance à un concept nouveau.

Dans ce sens, Baumard (1996) distingue les connaissances individuelles explicites, articulées ou formalisées.

Pour ce qui est du savoir tacite, il est plus action, routine, dans un contexte spécifique. Il est capable d'accroître de manière significative la performance des équipes, et donc la productivité personnelle, et ainsi, l'esprit compétitif de la PME.

Or pour ce qui est du savoir explicite, c'est la connaissance codifiée, formalisée sur des supports physiques, transmissible en un langage formel par la production de données au niveau individuel (Grundstein et Zacklad, 2001). Si en fin de compte ces connaissances sont de nature diverse, chaque PME devra les capitaliser, mais aussi évaluer ce capital humain. Pourquoi ? car elle est consciente qu'il s'agit bien de la clé de son développement, et dans le même sens, un gage de la durabilité de la performance de ses équipes.

## **1.2 Différentes approches associées au capital humain :**

### **1.2.1 L'approche économiste du capital humain :**

Les travaux de Shultz (1961) et Becker (1975) -pionniers dans le cadre de travaux sur le concept de capital humain- s'interrogent sur l'importance incontournable de l'investissement en formation. Ils axent leurs attentions sur l'individu et non la firme, en expliquant que l'investissement dans les études et la formation, permet d'occuper des emplois rémunérateurs, et donc les individus augmentent leur capital humain. Mincer (1974) dans ce sens affirme que si l'on opte pour un raisonnement économique appliqué au capital humain, nous avancerons que des niveaux élevés d'éducation sont le plus souvent associés à des salaires plus élevés, mais aussi à des risques plus faibles de chômage.

Romer(1989) et Foray (2000) appuient cette idée en démontrant que le capital humain est perçu comme un facteur endogène de la croissance et du développement au même titre que les structures de transport et de communication. Sans l'ombre d'un doute, il s'agit d'un déterminant de la productivité d'une économie.

Black(1995) Lynch et Bartel(1991) montrent qu'en entreprise, la formation accroît indubitablement la productivité au sein de la firme. Ces économistes ont certes tenté d'étudier l'impact du capital humain sur la productivité de la PME. Or, il est indéniable que la majeure partie des économistes reconnaissent que le capital humain représente une source d'innovation et de compétitivité à long terme, et donc de performance durable.

Ainsi, le capital humain est défini par les connaissances et compétences maîtrisées par un individu. Il est relié au capital organisationnel : aux compétences collectives, aux routines organisationnelles et à la culture d'entreprise. Il est tout aussi relié au capital relationnel :

nous faisons allusions ici au capital confiance, auprès des clients, les fournisseurs et les investisseurs ( Burlaud 2000).

Gibbons et Waldman (2004) ont dressé une typologie du capital humain : Le capital humain général /Le capital humain spécifique à la firme /Le capital humain spécifique à une tâche.

Dans le même sens, le capital humain général sont les connaissances ni spécifiques à une entreprise en particulier, ni à une fonction ou une tâche singulière au sein d'une entreprise. Il s'agit ici de capacité d'analyse, d'intelligence des situations, de discernement, et donc de compétences génériques.

Pour ce qui est du capital humain spécifique à la tâche, il s'accumule par des formations professionnelles, et donc en relation avec des compétences spécifique à un poste de travail.

Or le capital humain spécifique à la firme correspond à des connaissances et compétences maîtrisées par un salarié sur la base du capital organisationnel (les connaissances collectives), qui reste spécifique à une entreprise donnée. Aussi, ce capital change si le salarié change d'emploi, car tout simplement la nouvelle entreprise n'aura pas forcément les mêmes besoins que la précédente en termes de compétences spécifiques. Il reste tout de même possible au sein de l'entreprise où il est né, d'être contrôlé grâce à l'évaluation. Mais nous pouvons considérer ce capital moins intéressant puisqu'il est directement déprécié en n'appartenant plus à l'entreprise au sein de laquelle il s'est développé.

### **1.2.2 L'approche gestionnaire du capital humain :**

Les chercheurs en gestion se sont préoccupés de la productivité des salariés, de leur performance durable, qui participe indubitablement à la productivité de la PME.

L'approche gestionnaire du capital humain s'inscrit dans le courant de recherche mettant l'accent sur les ressources et compétences comme source de compétitivité de la PME (Resource- based view of te firm). Cette approche prône qu'une firme dotée de ressources de qualité bénéficie d'un avantage concurrentiel sur ses rivaux donnant lieu à des performances financières supérieures (Barney, 1991). Les études empiriques donnent de la crédibilité à cette approche, puisqu'ils clarifient que les différences de performance entre les PME sont plus significatives que les différences entre les secteurs (Rumelt,1991). Le capital humain, en effet, joue un rôle fondamental dans la mesure où, d'une part, il correspond aux connaissances que les collaborateurs de l'entreprise mettent à sa disposition, et d'autre part, il permet une nette amélioration des compétences et des procédures.

### **1.3. L'évaluation du capital humain au sein de la PME Marocaine : Pourquoi ? et comment procéder ?**

#### **-Pourquoi évaluer le capital humain ?**

Pour répondre à cette question, nous nous demandons d'ores et déjà : Pourquoi considérer que l'évaluation du capital humain peut se révéler un « Levier réel de son développement ?

La réponse à notre sens est toute simple : le capital humain, intégrant non exclusivement les savoir-faire et compétences, comme cité plus haut, est une des formes du capital immatériel qui mérite une attention particulière.

Il est clair que lorsque l'homme améliore sa productivité, il améliore par conséquent, celle de l'entreprise ou de l'organisation à laquelle il appartient. Ainsi le capital humain comme précisé plus haut, reste un déterminant de la performance de l'entreprise.

Pourquoi l'évaluation du capital humain est une démarche clé ? Tout simplement car comme tout capital, le capital humain nécessite d'être évalué et ce pour deux raisons. En premier lieu, il convient de mesurer la valeur de ce capital au cours du temps et d'en déduire s'il s'est bonifié ou au contraire déprécié. En second lieu, vu que le capital humain est l'un des actifs essentiels du nombre d'entreprises des services, son évaluation est indispensable dans le cadre d'opération de fusion acquisition. Pour mener à bien une évaluation, il faudrait déjà définir le type ou la méthode d'évaluation pour la structure ou l'organisation car chaque organisation a ses règles, sa culture, ses objectifs...

#### **-Comment procéder ?**

De l'avis de M. Emeriaud (2006), « pour évaluer les compétences ou la performance de ses collaborateurs, l'entreprise doit bien connaître ses métiers, les principales compétences nécessaires à leur exercice et le niveau requis *pour que chacune d'entre elles puisse conduire à la performance maximale du collaborateur* ». Pour l'auteur, si on a affaire à une entreprise de petite taille, la cartographie des métiers ne serait pas indispensable, car ce n'est qu'un rangement des métiers en grande famille. Elle propose plutôt de faire un listing des postes qui existent afin d'avoir à sa disposition une base qui permette d'identifier les compétences requises. Cette identification aura pour but de rendre plus facile l'analyse d'une fonction et de pouvoir décliner individuellement un niveau requis pour chaque compétence par rapport à sa qualification et/ou son ancienneté dans le poste. Et l'auteur précise que « *Sans ce préalable, le chef d'entreprise ou le responsable hiérarchique ne disposera pas d'éléments objectifs de comparaison du niveau acquis avec le niveau requis lorsqu'il sera en situation d'évaluer son ou ses collaborateurs* ».

Les termes « évaluation des performances ; évaluation du rendement, appréciation du personnel, appréciation des compétences ; appréciation ou encore évaluation tout court... », sont autant de termes utilisés par les auteurs en GRH et qui renvoient pour la plupart à un acte managérial très bien connu aujourd'hui dans nombreuses entreprises.

Toutefois, les auteurs en Gestion des Ressources Humaines ne s'accordent pas tous sur le sens de ces termes car pendant que certains trouvent nécessaire de distinguer ces deux notions (évaluation et appréciation), d'autres ne voient pas en ces termes une différence significative. En effet, dans le livre d'Eric Campoy et al. (2008), les auteurs disent que « l'évaluation désigne une activité sous-jacente à toute pratique sociale dès qu'une décision quelconque doit être prise » ; l'appréciation quant à elle « correspond plus précisément à l'ensemble des situations standardisées et périodiques dans lesquelles l'entreprise mesure la performance de chaque salarié ». Luc Boyer (2006) pour sa part, ne fait pas une très grande différence entre les termes 'appréciation' et 'évaluation' quand il déclare « ...l'appréciation des salariés (dite aussi évaluation des performances) fait l'objet d'une attention plus générale... ». Eléonore Marbot et al. (2007) ne fait pas de distinction entre les termes « appréciation » et « évaluation », mais note l'ambiguïté qui existe encore entre ces termes lorsqu'elle dit « les termes « appréciation » ou « évaluation » seront employés de façon indifférenciée... bien qu'un certain nombre de chercheurs, par exemple Galambaud, explique que ces deux notions renvoient à des paradigmes d'actions et de pensées fort différents ». Néanmoins, vu qu'une dénomination précise en la matière n'est pas très claire pour distinguer ces deux notions, nous utiliserons celles-ci indifféremment l'une de l'autre tout au long de notre travail, faisant référence cependant à la même réalité.

Il serait primordial avant toute chose, de comprendre ce qu'est une évaluation ou une appréciation des performances du personnel dans l'entreprise. Autrement dit, nous nous devons de donner quelques définitions avancées par des auteurs qui ont écrit en la matière. Pour Chloé Guillot-Soulez (2008), « l'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement peut être exprimé sous différentes formes :- par une notation ;- par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée ;- par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien... ». Bernard Martory et Daniel Crozet (2007) définissent l'appréciation comme « un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou des collègues de travail sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions ». Pour Tania Saba et al. (2008), l'évaluation du rendement peut être définie « comme un système structuré et formel visant à

mesurer, à évaluer et à modifier les caractéristiques, les comportements et les résultats d'un employé occupant un poste donné ». Selon Jean-François Dhénin et Brigitte Fournier (1998), « l'entretien annuel d'évaluation permet d'établir un bilan professionnel : il consiste en un entretien direct entre le salarié et son supérieur hiérarchique direct où l'évolution de carrière et la promotion sont examinés ». Eric Campoy et al. (2008) perçoivent l'appréciation comme « l'ensemble des situations standardisées et périodiques dans lesquelles l'entreprise mesure les performances de chaque salarié. Ces dispositifs d'appréciation ou « d'évaluation formalisée » conditionnent en profondeur, à titre individuel et collectif, les décisions de GRH dans leur ensemble : rémunération, formation, mobilité... ». Les définitions en ce qui concerne l'évaluation ou l'appréciation du personnel que nous avons données ne sont pas exhaustives, mais nous jugeons bon de nous arrêter à celles-là pour ne pas trop nous étendre sur les définitions. On dénombre quelques méthodes d'évaluation toutes aussi différentes les unes des autres, mais qui s'adaptent selon le style de management, la structure de l'entreprise ou encore la culture de celle-ci. Campoy (2008) parle de « *modalités différentes* » et dit que ces modalités peuvent différer selon certains paramètres. Il dit que l'évaluation peut être « *unilatérale (un individu évalue un autre individu) ou bilatérale (un individu évalue un autre individu qui l'évalue également)* ».

Ou encore, il peut y avoir évaluation dans le « *sens descendant (supérieur à subordonné), mais aussi dans le sens ascendant (subordonné à supérieur) ou horizontal (entre pairs)* ». Enfin, on peut procéder à une évaluation « *sous forme d'entretien individuel, mais d'autres formes sont envisageables (autoévaluation, test, notation sur critères, questionnaires, observation, etc.)* ». Et l'auteur a précisé ce que nous avons énoncé plus haut, c'est-à-dire que bien que le schéma classique de l'évaluation unilatérale descendante, par entretien individuel du supérieur avec chacun de ses collaborateurs soit hautement répandu, ce n'est pas la seule manière possible d'apprécier les salariés ; « *toutes les configurations sont en fait envisageables pour peu qu'elles soient cohérentes avec les objectifs poursuivis* ».

Martory et Crozet (2005) affirment que l'évaluation peut être conduite à travers plusieurs méthodes dont le contenu varie selon l'entreprise. Parlant des méthodes d'évaluation, ils les classent en deux grandes catégories : celle des programmes axés sur l'évaluation des caractéristiques personnelles ou des attributs de personnalité, et celle axée sur l'observation des comportements. Dans le premier cas (méthodes axées sur l'évaluation des caractéristiques personnelles), les auteurs identifient trois aspects : **l'évaluation libre, la méthode du choix forcé et l'échelle de notation**. Dans le deuxième cas (méthodes axées sur l'observation des

comportements), ils ont identifié deux aspects qui sont **l'analyse des faits significatifs ou l'évaluation par incidents critiques, et la méthode d'évaluation des résultats.**

**-L'évaluation libre :** Elle met en exergue les points forts et faiblesses de l'évalué, ses chances de succès et les démarches pour rectifier si nécessaire. Les auteurs disent que cette méthode ne permet pas les promotions ou comparaisons entre salariés, mais elle est efficace pour déclencher des actions de formation ciblées. Cette méthode a comme inconvénient qu'elle ne donne pas l'occasion à l'évaluateur et l'évalué d'avoir un réel échange.

**-La méthode du choix forcé :** Pour Martory et Crozet (2005), par cette méthode, l'évaluateur décrit sur un formulaire les comportements de l'évalué. Cette méthode décrit bien les forces et faiblesses de l'évalué, mais il y a risque de comparaison à l'intérieur d'une même catégorie car les critères d'évaluation sont identiques. Les auteurs conseillent de laisser prévoir un espace d'expression libre qui va permettre de préciser toutes les situations particulières pouvant expliquer tel ou tel résultat.

**-L'échelle de notation :** Elle indique le degré auquel un individu fait preuve des caractéristiques personnelles. Le formulaire de l'échelle de notation est généralement accompagné d'une appréciation globale qui contient les détails des points forts et des points faibles de l'employé évalué. Les grilles de notation sont en principe adaptées à chacune des catégories socioprofessionnelles. Communément, les points appréciés sont : le niveau d'atteinte des objectifs de la période écoulée, la quantité de travail, la qualité de travail, le sens de la planification, le sens de l'organisation, le sens du contrôle, le jugement, le leadership, l'esprit de décision, la motivation, la communication écrite, la communication orale, l'esprit d'initiative... les auteurs précisent que le résultat de ce type d'évaluation dépend aussi bien du soin mis à définir les caractéristiques personnelles et à évaluer les comportements que de la préparation des évaluateurs.

Certes il existe différentes méthodes d'évaluation. Nous nous concentrons uniquement sur le cas des PME Marocaines, vu que notre terrain d'étude nous a permis de visiter 120 PME à ce jour, de différents secteurs d'activité, de plusieurs villes du royaume. Nous présentons dans le cadre de cet article, uniquement les résultats partiels de notre étude empirique. Les résultats finaux feront l'objet d'un futur article.

Ainsi en référence au contexte marocain, et en nous basant sur la vision de Samier (1999), trois méthodes d'évaluation peuvent être adoptées afin de valoriser le capital humain, et participer sans l'ombre d'un doute-grâce à cette démarche -à développer la PME : Mesurer le

niveau de savoir acquis, utilisé ou déprécié /Evaluer le montant de l'investissement complet dans cette ressource immatérielle / Evaluer la rentabilité de cet investissement.

**-L'évaluation du stock de capital humain :** La première méthode évalue le stock de capital humain en se basant sur les connaissances. Nous précisons le concept en précisant qu'il s'agit du niveau de formation des collaborateurs. L'évaluation s'effectue alors en mesurant les qualifications des collaborateurs par des tests et des entretiens, ainsi que par l'appréciation de la valeur du capital humain sur le marché du travail (niveau de rémunération).

**Tableau 1 : Les mesures du stock de capital humain**

Mesures- Approximations	Caractéristiques	Limites
Niveau de formation des 25-64 ans	Pourcentage de formation du secondaire et du supérieur Nombre d'année de scolarité	Ne teste pas les connaissances ni les qualifications, ni l'expérience Ne prend pas en compte les évolutions (formation des adultes)
Qualification initiale	Niveau d'alphabétisation (capacité de lecture et d'écriture)	Ne prend pas en compte l'hétérogénéité des diplômes
Valeur économique sur le marché	Niveau de revenu	Causalité incertaine (marché réglementé)

**Source :OCDE,L'investissement dans le capital humain.Une comparaison internationale 1998**

**-L'évaluation par les coûts :** La seconde méthode évalue l'investissement complet en capital humain en distinguant notamment les coûts de remplacement des ressources humaines ; (Flamholtz, 1972) ; les coûts d'utilisation des ressources humaines (Spencer, 1986) et les coûts sociaux globaux en relation avec les ressources humaines (Savall et Zardet, 1989). Ouziel (2004) affirme dans le même sens que la valeur du capital humain est fonction des coûts de recrutement, d'intégration et de formation.

**Tableau 2 : Les méthodes d'évaluation des dépenses globales en ressources humaines :**

Sources	Base de calcul des coûts	Typologies des coûts des ressources humaines
Pyle (1970) ; Flamholz (1972,	Coûts de remplacement des	Coût d'acquisition (recrutement, embauche, intégration, promotion)Coût d'apprentissage

1985)	ressources humaines	(formation sur le tas et professionnelle, perte de productivité) Coût de séparation( indemnités, perte de productivité, remplacement)
Spencer (1986)	Coûts d'utilisation des ressources humaines	Rémunération totale( directe et indirecte) Dépenses personnelles de travail( transport, hébergement, informatique)
Martory (1980) ; Savall et Zardet (1989)	Coût sociaux globaux	Coûts cachés (sursalaire, surconsommation de ressources)

**Source : Samier (1999)**

Samier (1999) précise dans ce cadre, que l'évaluation de la rentabilité de l'investissement en capital humain s'appuie sur la valeur des services rendus par le capital humain d'un individu, cela fait référence au prix que différents services de la firme sont prêts à payer pour bénéficier de ce service. Le capital humain donc constitue un concept essentiel pour rendre plus fort le dialogue entre spécialistes de la finance, de la stratégie et les spécialistes RH.

**-L'évaluation par la gestion des compétences :**

Scouarnec (1999) en se basant sur l'étude d'une série d'accords conclus au sein d'entreprises moyennes, discerne le recours à une gestion des compétences plutôt contrainte dans les entreprises moyennes, basée sur le requis et relevant d'une démarche instrumentaliste. Nous avons remarqué que plusieurs PME Marocaines adoptent La GPEC-Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et ont un processus d'aller-retour entre cette pratique et l'évolution de la structure organisationnelle.

Aussi, et comme l'affirme Géniaux et Mira Bonnardel (2001), la PME marocaine développe doucement mais sûrement une gestion de compétence, grâce à la gestion des savoirs.

Les praticiens définissent déjà la compétence comme un savoir-faire opérationnel validé (Meinant, 1990), où la capacité à résoudre un problème dans un contexte donné (Michel & Ledru, 1991). Zarifian(1999) la définit comme la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté.

L'introduction de la notion de compétence dans le domaine de l'évaluation des salariés, est redevable à Mc Clelland (1917-1998). Ce psychologue behavioriste affirme que ni les diplômes ni les aptitudes révélées par les tests ne permettent de prévoir une performance. Il a

poursuivi par une critique soutenue de l'approche psychométrique, considérant qu'il est hors de portée des tests de prédire la réussite professionnelle. Il propose alors de s'appuyer sur les compétences dans l'évaluation du rendement au travail. Pour McClelland, il s'agit des compétences sociales, liées aux émotions et aux motivations, qui déterminent la réussite professionnelle.

**-L'évaluation des tâches :** Pour plusieurs dirigeants de la PME marocaine, la détermination d'une structure des salaires « à coup de poing sur la table » est une source de satisfaction et de prestige. Ils appliquent le système d'évaluation à travers la méthode des points, le rangement, la méthode des classes et la comparaison des facteurs. Mais la technique des points est celle la plus répandue. L'évaluation des tâches est une technique objective qui permet de hiérarchiser les tâches dans un groupe donné, pour mieux évaluer leur performance.

## **2.2 La performance des équipes au sein de la PME :**

### **2.2.1 Concept de performance : La Performance : d'une logique financière à une logique intégrée :**

Pour une meilleure contribution de l'entreprise dans le développement durable, il faut conjuguer performance et responsabilité. La performance financière ne suffit plus à apprécier la performance d'une entreprise adoptant une stratégie RSE. Dès lors, les entreprises doivent piloter leurs progrès à partir d'une performance plus globale. R.H Hall (1980) cité par Belgaid (2020, p 347) précise « deux voies fondamentales pour concevoir la performance : l'approche par les buts (goals achievement model) et l'approche par les ressources (resource acquisition model) ». Nous choisirons en premier lieu de cerner ce concept polysémique à travers l'étude de sa pluralité terminologique :

#### **-La performance : un concept polysémique :**

Discuter de la notion de performance nous amène avant tout aux origines historiques du terme. Pesqueux (2004) rappelle qu'étymologiquement, le mot performance vient de l'ancien français parformer qui, au 13<sup>ème</sup> siècle, signifiait " accomplir, exécuter ". Au 15<sup>ème</sup> siècle, il apparaît en anglais avec " to perform " dont vient le mot de performance. Il signifie à la fois accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer.

Ainsi, le mot performance tire ses origines du français, auquel il revient après un détour "oultre manche ". Pour Guenoun (2009), ce détour confère deux acceptions possibles au concept : la première le définit comme le processus de formation de la perfection (Aubert, 2006), mot avec lequel il partage son préfixe " per ", " formance " renvoyant à l'idée de

"processus en cours de formation ". L'autre définition, plus étroite et inspirée de l'anglais, renvoie à l'idée de conduire une action jusqu'à son terme, de réaliser les objectifs (Lorino, 2003). Pour Pesqueux (2004), la performance souffre d'une très grande polysémie. En effet, il s'agit d'apprécier les activités, les processus et les résultats, voir même les externalités de l'entreprise sur son environnement. Ce concept est un construit qui possède autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent. A titre d'exemple; pour un dirigeant, la performance pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise ; pour un employé, elle pourra être le climat de travail ; et pour un client, la qualité des services rendus.

La multiplicité des approches possibles en fait un concept surdéterminé, et curieusement, il demeure indéterminé en raison de la diversité des groupes qui composent l'organisation (E-M. Morin, 1992). C'est ainsi que pour Pesqueux " le mot est en quelque sorte " attrape tout " dans la mesure où il comprend à la fois l'idée d'action (performing) et d'état (performance comme étape franchie) ". Elle reste " une affaire de perception " (Saulquin et Schier, 2005) entre les individus, ce qui risque d'engendrer des conflits dans des périodes de crises. De ce fait, la performance traduit un compromis de plusieurs intérêts contradictoires. Son contenu regroupe un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires (M. Lebas, 1995). En conséquence, la prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes impose des arbitrages permanents.

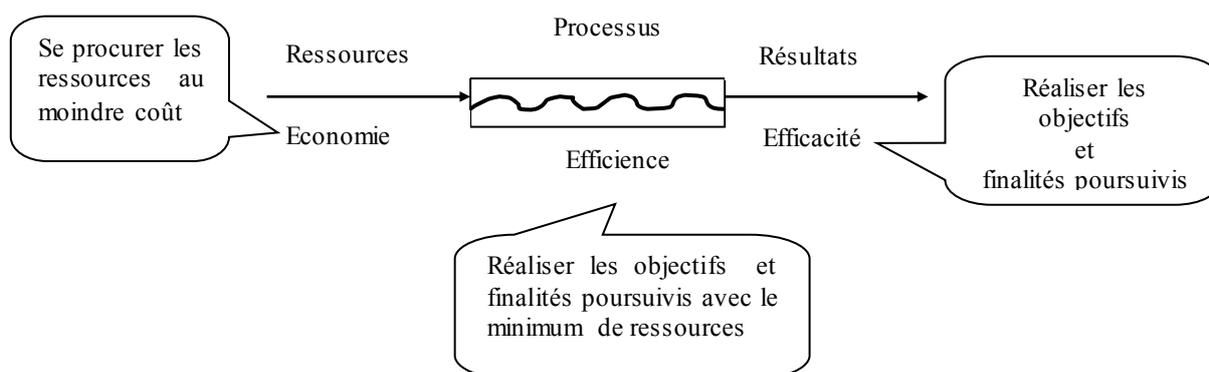
Par ailleurs, la performance est un concept dynamique qui dépend du contexte temporel et spatial étudié. Il existe " des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autres. Ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps " (M. Godet, 1991).

En effet, d'un contenu portant essentiellement sur la dimension économique de l'entreprise, la performance englobe, aujourd'hui, des préoccupations sociales et écologiques. Les indicateurs d'évaluation internes et externes se modifient pour refléter les facteurs clés de succès d'une organisation pendant chaque phase de son cycle de vie.

En sciences de gestion, Bourguignon définit la performance " comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)...". Cette définition désigne alors l'action, son résultat et son succès. Pour Lebas (1995), la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, on évalue

les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités (Bouquin, 2004). Bouquin représente la problématique générale de la performance, comme un processus décomposé en trois éléments, de la manière suivante :

**Figure 1 : La performance ( Adaptée de Bouquin, 2004)**



Dans son acception gestionnaire (Bouguignon, 1997), le concept contient l'idée de :

-Performance " résultat " qui doit être rapprochée d'un référentiel (l'objectif). La performance représente " le niveau de réalisation des objectifs "( Burlaud et al, 1995).

-Performance " action " qui permet de distinguer la compétence (capacité d'agir, de réaliser une production) de la performance (production réelle). Il y aurait performance dès qu'il serait possible de constater le passage d'une potentialité à une réalisation. Cette acception de la performance relèverait ainsi du processus et non du seul résultat.

-Performance " succès", le succès n'étant pas immédiatement l'attribut de la performance car il faut tenir compte du caractère plus ou moins ambitieux de l'objectif fixé et des conditions sociales d'appréciation d'un succès et donc introduire les catégories d'un jugement d'évaluation au regard d'un référentiel. "Une performance n'est pas bonne ou mauvaise en soi. Un même résultat peut être considéré comme une bonne performance si l'objectif est ambitieux ou une mauvaise performance si l'objectif est modeste "( Burlaud et al, 1995). D'où l'importance qui est alors accordée à la relation d'efficience compte tenu d'un " environnement " et la dualité d'un objet d'évaluation et d'un sujet évaluateur. Aussi D. Bessire (1999) ajoute l'idée d'une dimension rationnelle issue de la validation implicite qui est toujours attribuée au " volontarisme managérial ".

La notion de performance se définit par rapport au triptyque « Objectifs, Moyens, Résultats ».

En d'autres termes si une entreprise veut atteindre la performance, elle doit impérativement, respecter ce triptyque et réaliser la cohérence entre ses composantes.

Les relations entre ces éléments sont : La pertinence entre les moyens et les objectifs /L'efficacité entre les résultats et les objectifs.

L'efficacité entre les résultats et les moyens « La performance » est définie selon A. Bourgignon (1996), à partir d'une analyse étymologique et sémantique, en trois sens différents : « 1°) la performance est un succès. La performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations de la réussite, variable selon les entreprises et les acteurs. 2°) la performance est résultat de l'action, évaluation ex post des résultats obtenus. 3°) la performance est action, se lisant comme le processus qui mène au succès ».

Dans ces conditions, « la performance ne manque pas de repères sur lesquels s'appuyer : économique (rentabilité, productivité), juridiques (conformité légale, solvabilité) organisationnels (compétence, cohérence, efficacité) ou sociaux (synergie, implication, satisfaction des salariés, développement des potentiels, qualité de vie au travail) » (Louart, 1996).

Notre article se focalise sur la durabilité de l'action, du résultat, menant au succès au continu. On peut par exemple « restreindre la performance RH à des enjeux sociaux ou agir sur de tels enjeux en les adaptant à la stratégie (selon une logique d'ajustement dépendant) ou en considérant que les hommes sont des ressources actives qui, par conflit ou coopération, interviennent sur les choix stratégiques » (Louart, 1996).

Après cette vision générale sur le concept de performance, il convient d'admettre qu'il est désormais acquis que le capital humain ne s'inscrit pas dans les modèles classiques de comptabilité, et donc faudrait-il le percevoir comme un élément de coût ?

Le plus utile est d'appréhender sa valeur, et c'est ce qui permet de mieux le manager car il représente un levier réel de performance de la PME.

Nous avons visité 120 PME à ce jour, et nous avons observé que plusieurs, ont remplacé le mot évaluation par « entretien de développement » (pour ce qui est du classique entretien annuel). D'autres parlent « d'appréciation de performance », dont l'objectif est de repérer les failles pour enfin déboucher sur un plan de formation et de nouvelles perspectives de carrière.

Au Maroc, fort heureusement, au fur et à mesure qu'elle s'affirme dans les PME, l'évaluation élabore son code de déontologie. L'entretien, le 360°, l'assessment center sont très utilisés par nos entreprises marocaines (Ce dernier est réalisé en relation étroite avec les caractéristiques

du poste de travail. Les exercices sont centrés sur l'observation et l'évaluation du comportement dans des situations proches de la réalité professionnelle) .

Il est exact que les questions de mobilité horizontale ou verticale se posent selon que l'on travaille dans une petite ou une grande entreprise, dans laquelle les perspectives d'évolution professionnelle et salariale sont connues à l'avance. Les PME, -avouons le tout de même, et en s'appuyant sur les résultats partiels de enquête empirique auprès de PME Marocaine-, conserve les atouts qui lui sont traditionnellement reconnus, telle la polyvalence des postes, la proximité du terrain, et plus grande clarté des missions. Or, elle manque de temps et de moyens à consacrer au management, vu que le DRH, dans plusieurs cas, est le chef d'entreprise lui-même. Dans ce cas, l'évaluation se fait de façon informelle : le nombre d'absences pour congés maladie, la propension à proposer des idées pour résoudre les problèmes, à effectuer des missions non prévues dans le contrat de travail, le comportement coopératif ou fermé au groupe, l'affinité avec le hiérarchique...etc

## **2.2.2 Méthodologie, Résultats et Recommandation :**

### **2.2.2.1 Méthodologie**

Pour la partie empirique de notre travail, nous nous sommes concentrés sur 120 PME. Il est vrai que cet échantillon n'est pas représentatif, mais nous présentons dans cet article les résultats partiels uniquement de notre étude. Nous présenterons les résultats finaux lors de notre futur article. Le problème qui nous a confronté est le confinement depuis Mars 2020 au Maroc qui a empêché les interviewés de nous accueillir, et c'est ce qui a retardé l'avancement de notre étude (Nous menons cette étude depuis Septembre 2019).

La cible participante à l'étude est construite essentiellement des profils suivant : managers, responsables, chefs d'équipe, Directeur, chefs de département et des chefs de projet.

Les entretiens que nous avons menés, à caractère semi-directif ont duré entre 1h à 1h30 pour chaque responsable. Nous nous sommes focalisés sur trois axes dans notre guide d'entretien :  
Axe 1 : Actions interne d'Investissement dans le capital humain ;  
Axe 2 : Evaluation du capital humain ;  
Axe 3 : Indicateurs de mesure de la performance des équipes

Les villes concernées par notre étude sont les suivantes : Casablanca, Rabat/Salé/Kénitra, Marrakech, Agadir, Tétouan, Tanger. Nous n'avons malheureusement pas pu nous déplacer à la région de l'oriental vers OUJDA, mais il s'agit d'une région incluse dans la phase quantitative. Nous avons utilisé NVIVO pour nous aider dans l'analyse thématique de contenu et nous envisageons une analyse descriptive et une analyse par les équations structurelles avec SPSS pour la deuxième phase confirmatoire.

Nous avons tenté de vérifier les hypothèses suivantes : H1 : L'évaluation du capital humain mène à la performance des équipes. /H2 : La motivation des équipes par la rémunération consolide l'esprit d'appartenance et favorise une meilleure performance en teamwork./ H3 : La formation des équipes post formation conduit à la performance des équipes./ H4 : La rémunération en fonction des compétences et rendement se répercute positivement sur la performance des équipes.

Les variables retenues sont comme suit :

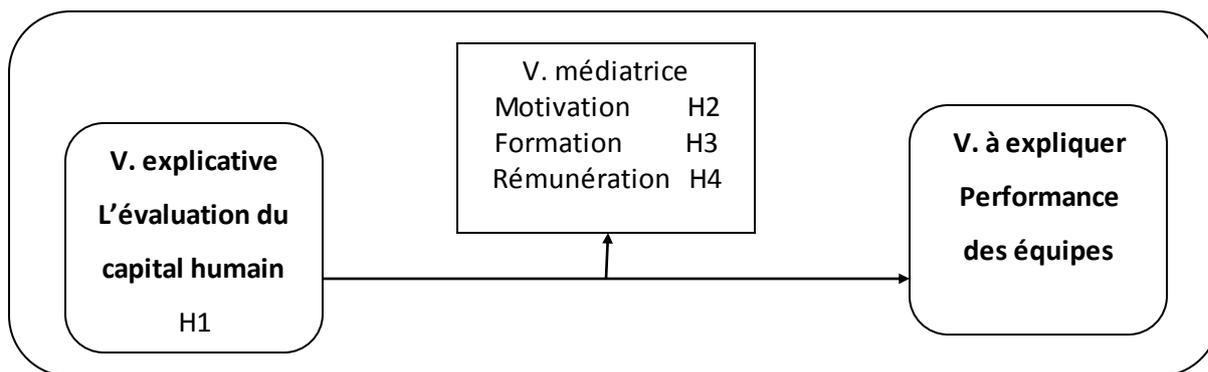
**Figure 2 : Variables retenues pour notre étude :**

Evaluation	Motivation	Formation	Rémunération	Culture commune
------------	------------	-----------	--------------	-----------------

Source : Nous- mêmes

Notre modèle conceptuel se présente comme suit :

**Figure 3 : Modèle conceptuel de notre recherche**



Source : Nous- mêmes

Nous visons une étude qualitative exploratoire et quantitative confirmatoire. Nous présentons comme mentionné plus haut dans cet article uniquement les résultats de la première phase. Ainsi pour la deuxième phase quantitative qui est en cours de réalisation, (dont les résultats seront communiqués prochainement), nous avons récolté à ce jour uniquement 90 Questionnaires. Passons à présent aux résultats et recommandations.

### 2.2.2.2 Résultats, discussions et recommandations :

Dans cette partie, nous présenterons les principaux résultats à retenir de notre étude.

**Résultat 1 :** Nous pouvons affirmer selon les résultats obtenus que l'évaluation du capital humain est clé pour le maintien de la performance. Nos répondants affirment pour la majorité que la gestion des compétences reste d'une extrême utilité aux services des évaluateurs, elle conduit directement à la découverte des moyens permettant l'action, la rectification et la continuation. Dans ce sens, le maintien de la performance sera possible.

Nous déduisons de notre étude que l'évaluation des compétences permet de situer les forces et faiblesses de chaque équipe et ainsi de cibler les formations adéquates pour améliorer les compétences. Par compétence, nous entendons à la suite de Defelix (2003), « une combinaison de ressources, dans une situation donnée, rendant capable de... ». Cette définition présente l'avantage d'être générique. Les répondants ont appliqué cette notion tout aussi bien à un individu qu'à un groupe de salariés (compétence collective) ou à une entreprise (compétence clé ou stratégique). La notion de combinaison de ressources laisse entendre que ces ressources peuvent être très variées. Ils l'ont utilisé en tant que données qu'informations mises à la disposition des salariés ou détenues par ceux-ci ; d'outils, d'instruments, de systèmes d'aide à la décision, de routines organisationnelles ; de connaissances ou de savoir-faire acquis par la formation, par l'expérience ; d'attitudes, de traits de personnalités, de motivations, de savoir-être, d'éléments culturels (valeurs, identités), Nous citons l'un de nos répondants qui a affirmé que « L'expression « rendant capable de... » indique qu'il s'agit de quelque chose de tangible, d'opérationnel, de mesurable et pas seulement d'une hypothèse ou d'un potentiel ».

Sur la base des items utilisés lors du traitement des Verbatims, nous pouvons présenter une vision de la gestion des compétences qui peut être définie comme la somme des actions, démarches, et outils, permettant à une entreprise d'acquérir, de stimuler et de réguler les compétences dont elle a besoin, aujourd'hui et demain, individuellement et collectivement, compte tenu de sa vocation, de ses objectifs et buts, de sa stratégie, de sa structure, de ses moyens techniques, de sa culture. Acquérir renvoie naturellement selon les personnes interrogées aux actions menées pour recruter mais aussi aux efforts déployés par une entreprise pour être attractive et attirer naturellement les candidats dont elle a besoin.

Ainsi pour que notre étude puisse avoir un intérêt managérial nous recommandons de remettre la fonction RH en phase active sur les autres facettes de la compétence, et cela suppose qu'elle soit capable d'investir les champs managériaux, organisationnels et les choix d'investissement, sans délaissier pour autant son propre domaine, et ceci afin d'accroître significativement la performance de la gestion des compétences qui est en relation étroite avec la performance des équipes.

Nous recommandons aussi qu'elle active le développement de compétences via des leviers de coopération entre les collaborateurs, la production, le partage et le transfert de savoirs et de savoir-faire. Concrètement, il s'agit de favoriser les pratiques de retour d'expériences ou d'analyse de pratiques, les modalités formelles et informelles de partage des connaissances

via les communautés de pratique ou autres modalités de travail collaboratif, et cela rejoint la pensée de Le Boulair & Marsaudon, (2008).

Par ailleurs, du point de vue organisationnel, nous avons découvert que la fonction RH doit investir plus qu'elle ne le fait actuellement, sur les choix d'organisation et de conditions du travail en apportant son expertise sur les conséquences des options envisagées en intégrant les dimensions individuelles et collectives. De manière tangible, il s'agit d'aider les managers opérationnels à intégrer les enjeux positifs ou négatifs en particulier d'une spécialisation vs un élargissement/enrichissement des activités, des modes de coordination (directe ou indirecte via des objectifs ou des procédures), des modes d'apprentissage (individuel, collectif ou organisationnel), de la multiplication des modes d'organisation par projets. Ainsi, si le gestionnaire est conscient de l'importance de ces facteurs, il pourra indubitablement mener son équipe vers une performance durable.

Par ailleurs, nous déduisons des résultats de notre étude que l'évaluation a une grande utilité aussi pour l'évalué. L'évaluation aide la personne évaluée à se fixer des objectifs et à les atteindre car il dispose en quelque sorte d'un baromètre ou d'un échéancier afin de voir si les objectifs sont atteints ou pas.

**Résultat 2** : Il est judicieux de souligner comme deuxième résultat l'utilité de l'évaluation et pour l'évaluateur et pour l'entreprise :

En effet, l'évaluation représente un moment important pour la personne évaluée, toutefois, elle reste un moment déterminant pour l'évaluateur aussi, car elle est considérée comme un moment privilégié qui l'aide à avoir du recul par rapport à sa pratique du management et avoir une meilleure visibilité sur les axes de travail à établir. Ainsi, il mènera son équipe dans l'avenir proche vers la performance durable. Ainsi, l'évaluation peut aussi être considérée comme un outil d'aide à la décision des managers et un moyen pour eux de déceler les insatisfactions malaises, frustrations... et par là, redresser la tendance en élaborant des actions correctives. Il est à souligner que le procédé qu'est l'évaluation des performances est un acte dont l'entreprise se sert afin de juger ou tester la fiabilité des actions qu'elle entreprend et ainsi, elle peut prendre des mesures concrètes et ciblées pour répondre aux insuffisances, critiques et remarques apportées lors des évaluations des performances de ses employés.

L'organisation peut par exemple, comme le souligne Luc Boyer (2006), « *préciser le positionnement de la personne évaluée et de son environnement, de capitaliser des informations structurées et d'assurer la maintenance des descriptions de poste au travers des compétences requises pour les tenir* ». Au sein de l'organisation, l'évaluation selon d'un des

dirigeants interviewé « joue un rôle central pour la DRH car elle sert de bilan de ressources humaines pour ce qui est des capacités et des compétences par métiers ». Cela permet donc à la DRH d'établir des prévisions fiables lorsqu'elle fait des investissements, des réorganisations, des externalisations, ou encore dresse des méthodes de travail et planifie les formations.

**Résultat 3** : Il est utile pour une entreprise d'évaluer les performances de son personnel car pour la formation, l'entreprise peut désormais savoir quelles sont les priorités et établir des plans et programmes de formation adéquats. Parlant de l'impact de l'évaluation du personnel sur la rémunération, nous citons K.I l'un de nos répondants qui souligne « que c'est grâce à l'appréciation que l'entreprise peut récompenser équitablement ses salariés en lui attribuant un avantage par rapport à sa performance évaluée sur la base des critères connus de tous. L'évaluation aide l'entreprise dans sa politique de communication lors des entretiens d'évaluation ».

Nous déduisons des échanges que nous avons menés avec les dirigeants que l'évaluation du personnel est utile à différents niveaux. Elle aide à l'amélioration des performances car les résultats serviront à élaborer des actions pour améliorer les performances des employés. Comme second point, l'évaluation aide à ajuster la rémunération du personnel en ce sens que c'est par l'évaluation que l'on mesure les performances des employés pour savoir quelles sont les personnes qui méritent des augmentations ou non. Nous avons en effet découvert que tout mouvement dans l'entreprise est décidé sur la base de l'évaluation, que ce soit en termes de promotion, mutation, ou rétrogradation. Le quatrième aspect fait effet de besoins de formation et de développement et ces besoins sont détectés par l'évaluation. Par un faible rendement on peut envisager le besoin en formation du salarié et un rendement supérieur à la normale fait état de la sous utilisation d'un potentiel à développer. En cinquième point, il était question lors des réponses récoltées des inexactitudes des informations de gestion du personnel. Un des chefs de projet explique ici que les faibles performances des salariés peuvent être dues au système d'information en place qui n'est pas à même d'identifier les lacunes dans l'analyse des postes ou dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Donc par l'évaluation, il est question de corriger toutes ces imperfections constatées aux niveaux des procédures RH (embauche, formation...). Un autre répondant a affirmé dans le même sens que la découverte d'erreurs dans la définition du poste peut être une réalité, car les mauvaises performances peuvent tout simplement renvoyer à une mauvaise définition des postes. Avec ces points mis en avant, nous voyons mieux l'utilité de l'évaluation dans l'entreprise. Ainsi, le

système d'évaluation se voit renforcée et nous permet de nous rendre compte que l'évaluation est une étape charnière, un point angulaire sur lequel repose tout le processus RH dans une organisation. Nous sommes convaincus après ces résultats que dans le management, l'appréciation/évaluation des compétences du personnel trouve son sens car elle favorise le dialogue qui aide à l'établissement d'un bon climat social, ainsi qu'une compréhension améliorée entre les équipes.

**Résultat 4** : Le résultat quatre auquel nous sommes arrivés est l'importance de la dimension « rémunération » comme phase post évaluation. En effet, à ce stade de la recherche, nous sommes convaincus sur la base de l'analyse thématique que nous avons effectuée que la Rémunération est un enjeu essentiel de motivation et de conservation du capital humain- De prime à bord, le capital humain n'est pas appropriable par la PME, les individus sont propriétaires de leur capital humain. Ils louent – si nous osons le terme- ce capital humain aux entreprises en contrepartie d'une rémunération. Ils deviennent une source de profitabilité, dans la mesure où d'un point de vue gestionnaire, la firme sécurise l'accès et le contrôle de ce capital. Il convient de noter que la rémunération perçue sur le marché du travail ne reflète pas parfaitement la valeur du capital humain. Pourquoi ? Car il est réglementé par des conventions collectives, un salaire minimum...

Nous déduisons aussi qu'une meilleure évaluation du capital humain permet de mettre en place une grille de rémunération plus équitable au sein des PME, en créant une adéquation entre la contribution des individus à la création de richesse. Dans ce sens, toute évaluation reste nécessaire, mais elle se heurte aux choix des valeurs à évaluer et aux méthodes d'évaluation. Nous citons l'un de nos répondants qui a affirmé suite à notre question « Nous comptons les billets et les pièces à la caisse, lorsqu'il s'agit d'évaluation de capital monétaire. Or, pour évaluer le capital humain, faudrait-il additionner les charges, où évaluer les compétences comme capital ? ».

Nous pouvons alors affirmer l'hypothèse 3, puisque la rémunération reste au final la valeur monétaire de ce capital humain, qui se décide directement après évaluation des compétences de chacun. Cette idée choque plusieurs, mais si l'on considère que le salaire est le prix d'achat de la contribution d'une personne, nous prenons alors en compte sa compétence. Ainsi, elle est la référence pour évaluer le capital que représente l'ensemble des individus offrant leurs services à une entreprise.

Evaluer le capital humain revient donc à évaluer la valeur d'utilité présente et future du personnel d'une entreprise. Evaluer cette valeur revient à évaluer la valeur ajoutée présente et future produite par chacun. Si ce capital est évalué, puis bien géré, il sera plus performant.

Un besoin alors croissant d'une nouvelle génération d'outils analytiques se fait ressentir pour juger de la performance organisationnelle, tant du point de vue des managers, des actionnaires ou des investisseurs. Nous avons aussi déduit de notre enquête que la rémunération est un des éléments de motivation et d'implication du personnel. Il est important de ne pas le considérer comme le seul élément de motivation. La rémunération peut être fixe et/ou variable, financière et/ou non financière, et chacune de ses composantes répond à des objectifs spécifiques : La rémunération fixe (salaire) garantit un niveau de ressource à chaque membre du personnel, indépendamment de sa performance sur la période en cours. Le montant du salaire est fixé d'après une grille salariale qui définit des niveaux de salaire (minima et maxima) pour chaque catégorie de personnel. Le salaire est un élément de motivation et d'implication dans la mesure où il est considéré comme une compensation pour le travail fourni, et où chaque employé peut prétendre, selon certains critères, à des augmentations de salaire régulières.

Un de nos répondants -chef de projet- M. Y. B affirme que « la rémunération variable (primes mensuelles, annuelles, intéressement, etc.) rétribue la performance sur une période donnée. Elle peut être individuelle et/ou collective. Elle vise donc essentiellement à améliorer les résultats de l'entreprise à travers des incitations proposées au personnel ». Outre les différentes formes de rémunération financière (salaire, primes, etc.), le personnel peut aussi recevoir des formes de rémunération non financière : avantages en nature (véhicule de fonction, logement), prix honorifiques, etc. Nous recommandons alors aux managers désireux de motiver leurs équipes pour maintenir leurs performances de se pencher sur la question. Certaines conditions doivent être réunies pour que le système de rémunération de l'organisation demeure un élément de motivation et d'implication du personnel : Le système doit être perçu comme juste (ex. : grille de salaire, conditions d'accès à la rémunération variable). Aussi, tous les membres du personnel doivent recevoir une rémunération qui répond aux règles du système, sans exception. Enfin, le système doit être suffisamment transparent, et compris par tous.

## Conclusion

Savoir gérer et développer les ressources humaines de l'entreprise est devenu « un avantage concurrentiel certain », et « un projet stratégique majeur ». Le capital humain devient pourvoyeur de valeur ajoutée, et pour ce faire, il convient à tout moment de le motiver, le fidéliser et développer ses compétences. La PME se doit aujourd'hui de perfectionner ses outils d'évaluation, pour être plus compétitive. Face à la diversité des enjeux qui reposent désormais sur l'évaluation du capital humain, la PME devra dépasser le stade de l'exercice annuel pour entrer dans l'ère des politiques chargées de stratégies et dotés d'outils sophistiqués.

Toute entreprise se doit, avant le choix, la création et la mise sur pied d'un système d'évaluation, de s'assurer que celui-ci va contribuer à la performance ou au bon rendement de ses employés, et par ricochet de l'organisation toute entière. Pour cela, elle doit donc veiller à ce que le système d'appréciation concorde avec les objectifs qui ont été déclarés et aussi, que ces objectifs soient bien maîtrisés et assimilés par les salariés.

Le capital humain permet la croissance et la compétitivité de l'entreprise, et ainsi lui permet de détenir un avantage concurrentiel, de se développer à coup sûr grâce au déploiement des compétences, pour que enfin, elle soit pérenne. De surcroît, les évaluations font partie intégrante du fonctionnement d'une entreprise et constituent un des aspects de la gestion des compétences. Elles permettent de faire le point sur les capacités et les rendements du personnel dans l'entreprise afin de donner une idée au manager et au collaborateur des compétences réelles de la personne évaluée. Aussi, les évaluations ont d'autres portées qui se manifestent en termes de développement, et de conservation du personnel, de fixation des objectifs ... Ainsi, dans le grand ensemble que représente la gestion des compétences, l'évaluation des compétences elle aussi se constitue par plusieurs aspects ou caractéristiques.

Les ressources humaines donc, détiennent un stock de connaissance qui peut augmenter à travers la formation, et qui peut être utilisé pour créer de nouvelles connaissances (innovation), qui correspondent à des procédures de gestion ou des compétences managériales. Personne ne peut alors contester le rôle majeur du capital humain dans la construction de l'avantage concurrentiel. De ce fait, il est judicieux de le gérer, d'identifier les facteurs qui ont un impact sur ce capital humain, et de l'évaluer, pour garantir une meilleure performance de ses équipes.

De même, il est important que le système ainsi mis en place corresponde parfaitement aux attentes des employés afin qu'il puisse être un moyen d'amélioration de la performance car qui

dit système d'appréciation adéquat pour une entreprise tierce, dit prise en compte des résultats de cette appréciation et mesures concrètes suite à cette appréciation sur les employés, et donc satisfaction des salariés. Ceci donc favorise la performance des employés du fait que ceux-ci sont conscients des efforts consentis par l'entreprise pour leur évolution.

Les employés seront donc formés par rapport à ce système pour qu'il ne fasse pas l'objet de réticences de la part des personnes évaluées, et donc de contre-performances liées au fait que les salariés n'auront pas été mis au courant du bienfondé du système et des avantages que cela leur procurera sur le plan personnel et professionnel.

Comme perspective de notre article, nous envisageons la continuation de ce projet de recherche en passant à la phase 2 déjà expliquée plus haut : à savoir l'étude quantitative confirmatoire, qui pourra avec une analyse des équations structurelles sur SPSS qui pourra nous mener vers une triangulation méthodologique pour une meilleure scientificité de nos résultats. Nous incluons comme question la situation actuelle du COVID 19 dans les axes de notre questionnaire pour que l'étude puisse prendre en compte le contexte actuel de la pandémie et répondre au mieux au besoin des dirigeants en termes de propositions pratiques, et applicables en ces temps de crise. La principale limite de notre recherche est le confinement qui a bloqué l'avancement de notre recherche et a retardé les face to face avec les dirigeants. Or cette première phase qualitative a certainement eu plusieurs apports à caractère organisationnel et managérial qui pourront être utiles pour tout dirigeant ou gestionnaire. En effet, nous avons pu affirmer les hypothèses qui prônent que l'évaluation du capital humain et le développement des compétences par le biais de la formation, sont un enjeu majeur pouvant amener à une meilleure performance des équipes.

## BIBLIOGRAPHIE

Amboise, G. et DJ. Garand (1995), « Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines », *Gestion* 2000, vol. 11, n° 1, p. 109-132.

Argyris, C. (1993). *Knowledge for Action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers

Barney, J.B. 1986a. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 42: 1231-1241

Baumard P.(1996), *Organisations déconcertées : la gestion stratégique de la connaissance*, Paris, Masson, p56.

- Black F. (1995), Interest rates as options, *The journal of finance*, Vol 50, Issue 5, p45
- G. Becker, « Human Capital, A theoretical and Empirical Analysis, with special reference to Education” 1964
- Belcaid B., Lkhoumsi S. (2020), « Compétences, entrepreneuriat et performance : quelles dynamiques pour le territoire, *Revue Française d’Economie et de Gestion* ,Vol 1, Num 4, ISSN 2728-0128 , <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/issue/archive>, p347.
- Bessire D. (1999), Définir la performance, *Revue Comptabilité Contrôle Audit*, 1999/2 (Tome 5), p :127-150
- Burlaud A.2000 ; « A la recherche d’un système de mesure des performances : application aux réseaux », in Fabbe-Costes N.Colin J ; et Paché ., *Faire de la recherche en logistique et distribution* ?Vuibert-Fnege :261-272
- Bourguignon A. (1997), « Sous les pavés la plage...ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l’exemple de la performance », *Comptabilité Contrôle-Audit*, tome 3, vol.1, Mars, p 89-101.
- Brigitte F. (1998), Dhénin J.F (1998), *50 thèmes d’initiation à l’économie d’entreprise*, Bréal, p78.
- Boyer L. (2006), *Management des hommes, l’historique, les auteurs et les acteurs*, Editions d’organisation, p.78.
- Brooking A.(1998), *Intellectual capital*, International Thomson Business PRESS, Cengage Learning EMEA, p125
- Burlaud A.(2000), *A la recherche d’un système de mesure des performances: application aux réseaux* :
- [https://www.researchgate.net/publication/305325113\\_A\\_la\\_recherche\\_d%27un\\_systeme\\_de\\_mesure\\_des\\_performances\\_application\\_aux\\_reseaux](https://www.researchgate.net/publication/305325113_A_la_recherche_d%27un_systeme_de_mesure_des_performances_application_aux_reseaux)
- Campoy E.(2008), *Gestion des ressources humaines*, 1ère Edition, Synthex, Synthèse de cours et exercices corrigés, p 45
- Churchill G.A. (1979), A paradigm for developing better measures or marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, 16, 1 64 –73
- Emeriaud M. (2006), *L’évaluation des compétences*, Net PME°4, Septembre 2006.
- Epstein M.J. (1998), Improving corporate environmental performance through economic value added, Wiley online library, *Journal Environmental Quality Management*, Volume 7, Issue 4, p 45

Flamholtz, EG.(1972) , Assessing the validity of a theory of human resource, JSTOR, Journal of accounting research, Wiley, Vol 10, pp241-266

Foray D.et al.(2000), Economie de la connaissance : le rôle des consortiums de haute technologie dans la production d'un bien public, Economie et prévision, pp107-122.

Fuente A. et Ciccone A.( 2002), Human capital in a global and knowledge –based economy”, UFAE and IAE Working Papers, n° 562.03

Lebas M., (1995), « Oui, il faut définir la performance », Revue française de comptabilité, juillet-Août, p.66-71.

Louart P. (1996), « L'apparente révolution des formes organisationnelles », Revue Française de Gestion, n°107, janvier – février, Pp.74-85

Lorino P. (1997), Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage, Les éditions d'Organisation.

Galambaud, B.(2002), Si la GRH était de la gestion, Entreprises et carrières, Editions liaisons, p.67

Garand D.J et Fabi B., (1994), L'acquisition des ressources humaines en PME, Revue Internationale PME, p.66

Guillot-Soulez C. (2008), La gestion des ressources humaines, les zooms, Edition Gualino,p 76

Gibbons R.et Waldman M. (2004), Task- Specific Human Capital, American Economic Association , Vol 94 ,n°2 : 203-207

Girard R., (1997), Resurrection from the Underground : feodor Dostevsky,

Grundstein M.et Zacklad M.(2001), Management des connaissances Modèles d'entreprises et applications, Editions Eyrolles

R.H Hall (1980), Effectiveness Theory and Organizational Effectiveness, The journal of Applied Behavioral, Science, Vol 16, pp.536-545.

Hlady- Rispal M., (2015), Une stratégie de recherche en gestion, l'étude de cas, Revue française de gestion, N° 253, p.251-266.

Heneman R. et al., (2000), Human resource Management practices in Small and Medium – sized enterprises: unanswered questions and future research perspectives, Vol 25, n°1, p.11-26.

Mahé de Boislandelle H. (1998), Gestion des Ressources Humaines dans les PE, 2ème Edition Revue et augmentée, Paris, Economica, p.350

Mc Clelland D. (2000), Obituary, American Psychologist , volume 55, n°5, p.540-541 .

- Marbot E. et al. (2007), Les DRH face au choc démographique, Edition d'organisation
- Martory et Crozet (2005), Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances, Front Cover, Dunod, p.266.
- Meignant A.(1990), La stratégie du plan individuel de formation et ses tactiques, Editions Retz, Paris, p.33.
- Michel S.& Ledru M ;., (1991), Capital -compétence dans l'entreprise : une approche cognitive, ESF Editions., p.220
- Mincer J. (1974), Schooling, experience and earning, New York/Londres, Columbia University, Press.
- NONAKA, I. and TAKEUCHI, H. (1995), The Knowledge-Creating Company, Oxford, Oxford University Press
- Ouziel J. : « La valorisation du capital humain », *Revue des sciences de gestion*, n° 210, p. 7-17, 2004.
- Pesqueux. Y.( 2004), La notion de performance globale. 5° Forum international ETHICS, Dec 2004, Tunis,Tunisie. halshs-00004006
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990), The core competence of the corporation, Harvard Business Review, 68, may-june, p. 79-91
- Romer Paul M.(1989), Human capital and growth theory and evidence, National bureau of economic research, p.16
- Rumelt RP. (1991),How much does industry matter ?, Strategic Management journal, Volume 12, Issue 3, p 34
- Tania Saba et al. (2008), La gestion des ressources humaines, Tendances enjeux et pratiques actuelles, Librairie Eyrolles, p145.
- Samier N.1999,» De la productivité du capital humain à la performance des ressources humaines : vers une pertinence des modèles d'évaluation », in Casta J.F 1999(eds) Le capital humain : dimensions économiques et managériales. Presses Universitaires d'Angers.
- Saulquin J-Y et Schier G (2005), « La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance ? », Congrès GREFIGE, NANCY.
- Savall H.et Zardet V.,(2014), Maîtriser les coûts et performances cachés pour une performance : durable,  
[https://www.researchgate.net/publication/278776389\\_Maitriser\\_les\\_couts\\_et\\_performances\\_caches\\_pour\\_une\\_performance\\_durable](https://www.researchgate.net/publication/278776389_Maitriser_les_couts_et_performances_caches_pour_une_performance_durable)

Scouarnec A., Yanat Z. (2000), « L'organisation-réseau : implications gestionnaires et sociales », Actes du 4ème colloque CIMRE – Réseaux et compétences, Corte, Corse, 21 et 22 septembre, pp.355-370

Schultz T.W. (1961). « Investment in human capital ». *American Economic Review*, n°51, pp.1-17.

Sullivan, P.H. & Harrison, S. and (2000) Profiting from Intellectual Capital. Learning from Leading Companies. *Journal of Intellectual Capital*, 1, 36-44.  
<http://dx.doi.org/10.1108/14691930010324124>

Teece D.J. : “Explicating dynamic capabilities : the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance”, *Strategic Management Journal*, 28 (13) : 1319-1350, 2007. Wacheux F.(1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.

Zarifian P. (2004): « *Le modèle de la compétence* », *Liaisons*,p 25