

**L'EFFICACITÉ DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
DES PAYS EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT :
UNE ÉTUDE EMPIRIQUE**

Par

Hicham Najim

École de relations industrielles,

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures

en vue de l'obtention du grade de Maître ès science (M. Sc.) en relations industrielles

Mars 2019

Université de Montréal
Faculté des arts et des sciences

Ce mémoire :

**L'EFFICACITÉ DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
DES PAYS EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT :
UNE ÉTUDE EMPIRIQUE**

Présenté par :

Hicham Najim

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Michel Cousineau

Ozkan Umut

Adnane Belout, directeur de recherche

Résumé

Notre mémoire aborde la question de l'efficacité de la gestion des ressources humaines dans le contexte des pays en voie de développement. Ce travail vise à déterminer les facteurs les plus susceptibles d'influer sur l'efficacité des départements de gestion de ressources humaines.

Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines est un concept qui renvoie à un ensemble d'activités permettant à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins, en termes de quantité et de qualité. Autrement dit, il s'agit de disposer d'effectifs suffisants et en permanence, de personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance. Dans les pays développés, la fonction des ressources humaines a beaucoup évolué au sein de l'entreprise. Les organisations sont passées d'une gestion du personnel à une véritable gestion stratégique des ressources humaines. Les compétences des professionnels RH ont évolué simultanément en raison de la professionnalisation accrue des services RH. Toutefois, les compétences des équipes RH dans les PVD demeurent très modestes. Par conséquent, la gestion des ressources humaines se borne à gérer administrativement le personnel.

Nos résultats ont révélé (entre autres) que le rôle de médiateur, s'il est bien assumé par le service des ressources humaines, a une influence significative sur l'efficacité de ce dernier. Ce résultat assez surprenant peut être expliqué notamment par le contexte conflictuel qui caractérise l'environnement des organisations et milieux sociaux dans les PVD. La priorisation du rôle de médiateur sur le rôle de partenaire stratégique met en relief l'importance de la gestion efficace du climat social dans les organisations des PVD, un climat qui doit focalisé sur l'équité, la motivation, la valorisation et l'enrichissement du capital humain.

La réalisation d'une étude dans les pays en voie de développement, où les conditions (économiques, démographique, politiques et socioculturelles) sont différentes des pays développés, permettra de savoir si les déterminants de l'efficacité de la GRH dans les pays

industrialisés sont les mêmes que ceux pour les pays en voie de développement, et si l'approche universelle qui postule une relation directe entre les bonnes pratiques de GRH (best practices) et la performance (Huselid, 1995; Pfeffer, 1994) peut être considérée comme valide dans le contexte des pays en voie de développement. En effet, peu de recherches empiriques ont été effectuées sur ce sujet, étant donné la complexité des devis de recherche qui exigent le contrôle de nombreuses variables influençant la relation entre les pratiques de GRH et l'efficacité organisationnelle des départements RH.

Mots clés : Efficacité GRH dans les PVD; Culture et GRH; gestion des ressources humaines; gestion des compétences; formation; médiateur; stratégique.

Abstract

Our mind tackles the question regarding the efficiency of human resource management in the context of Third World countries. This essay is to determine the factors that are most likely to influence the efficiency of human resource management departments.

In today's date, human resource management is a concept that reflects activities allowing organizations to enable human resources to consist with their needs, in quantity and in quality. In other words, it consists to set an adequate and permanent workforce, motivated and competent people with a high performance level. In the First World countries, the role of human resources has evolved in the heart of an organization. These organizations went from personal management to an effective and strategic human resource management. HR professionals have greatly evolved their skill sets due to the HR services increased professionalism. On the other hand, as will be seen in this essay, HR teams in Third World countries have weak skill sets; human resource management limits itself with managing administratively the personnel.

Our results revealed (among other things) that the role of mediator, if well assumed by the Human resources department, has a significant influence on the effectiveness of the latter. This rather surprising result can be explained in particular by the conflicting context that characterizes the environment of organisations and social backgrounds in developing countries. The prioritization of the role of mediator on the role of strategic partner highlights the importance of effective management of the social climate in developing countries, a climate that must focus on equity, motivation, valorisation and Enrichment of human capital.

A study was done in Third World countries where economic, demographic, political and socio-cultural conditions are different in First World countries will help determine if the variables for the efficiency of human resources management in industrialized countries are the same as the ones for third world countries. If the universal approach that applies a direct relation between the human resources management practices (best practices) and the

performance (Huselid, 1995; Pfeffer, 1994) might consider as valid in the context of Third World countries, very few experimental researches have been made due to the complex research quotation demanding the control of many variables influencing the relation between the human resources management practices and the organizational efficiency of HR departments.

Keywords: HRM efficiency in developing countries; Culture and HRM; Human Resource Management; Skills management; Training; Mediator; Strategic.

Table des matières

Résumé
Abstract.....
Liste des figures.....
Liste des tableaux.....
Liste des abréviations
Remerciements
Introduction.....	1
Chapitre 1 : Les pays en voie de développement	5
1.1 Les conditions économiques et politiques des pays en voie de développement.....	6
1.2 Les conditions démographiques et socioculturelles.....	7
Chapitre 2 : L'évolution de la gestion des ressources humaines	9
2.1 Le concept de capital humain dans le développement	9
2.2 Les fondements de la gestion des ressources humaines, historique et défis dans les pays en voie de développement	10
2.2.1 La période coloniale	12
2.2.2 La période de l'après-indépendance	12
2.2.3 L'ère de la mondialisation	12
2.3 Les défis de la gestion des ressources humaines dans les pays en voie de développement	13
Chapitre 3 : Les pratiques de la gestion des ressources humaines dans les pays en voie de développement	15
3.1 Les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines dans les pays en voie de développement	15
3.1.1 Les grandes entreprises	15
3.1.2 Les petites et moyennes entreprises (PME)	16
3.1.3 Le secteur informel	17
3.1.4 Le secteur public	18

3.2 Le facteur culturel en gestion des ressources humaines	22
--	----

Chapitre 4 : Le concept de compétences et les rôles du service des ressources humaines26

4.1Le concept de compétence	26
4.2Le capital humain et les compétences dans les pays en voie de développement	28
4.3Le profil et les compétences des professionnels RH	32
4.4La position stratégique des professionnels RH.....	34
4.5La formation des professionnels RH	35
4.6La qualité des formations des institutions.....	37
4.7 Les compétences et les rôles des services RH.....	40
4.7.1 Le Modèle de compétence Hiérarchisation selon Miller (1990).....	40
4.7.2 Le modèle d'Ulrich 1996	41
4.7.3 Le modèle d'Ulrich (2008).....	43
4.7.4 Le modèle Samkoewa et Le Louarn (1996).....	46
4.8Les compétences et la performance	48

Chapitre 5 : L'efficacité des directions des ressources humaines49

5.1La performance et l'importance de l'évaluation de la GRH.....	49
5.2L'évaluation de l'efficacité des directions de ressources humaines par l'approche des constituantes multiples (approche client).....	50

Chapitre 6 : Les relations du travail dans les pays en voie de développement 52

6.1 Le rôle des syndicats et les dirigeants syndicaux.....	52
6.2 L'ajustement structurel	54
6.3 Le pluralisme syndical	54

Chapitre 7 : Questions de recherche, problématique et modèle d'analyse56

7.1Problématique	56
7.2Questions de recherche	57
7.3Nature de la recherche.....	58

7.4 Le modèle d'analyse	59
7.4.1 Le modèle conceptuel	59
7.4.2 La variable dépendante	61
7.4.3 Les variables indépendantes	61
7.4.4 Les secteurs d'activité	64
7.5 Hypothèse de recherche	66
7.6 Méthodologie de la recherche	68
7.6.1 L'échantillon	68
7.6.2 Questionnaire	69
7.6.3 Test d'homogénéité	71
Chapitre 8 : Les Résultats de l'étude	73
8.1 Les analyses descriptives	73
8.2 Les analyses bivariées	75
8.3 Analyses de régressions multiples	78
8.4 Les hypothèses générales	79
8.5 Les hypothèses spécifiques liées aux compétences	80
8.6 Les hypothèses spécifiques liées aux rôles	80
Chapitre 9 : Discussion	83
9.1 Les compétences :	83
9.2 Les rôles	84
9.3 Rôle de médiateur	85
9.4 Forces et limites	89
9.4.1 Les forces	90
9.4.2 Les limites et recherches futures	90
Conclusion	92
Bibliographie	96
Annexe	118

Liste des figures

Figure 1	: Le modèle de compétence hiérarchisation de G. Miller (1990).....	40
Figure 2	: Le modèle des rôles du service RH d'Ulrich (1996).....	42
Figure 3	: Le modèle des compétences d'Ulrich (2007).....	44
Figure 4	: Le modèle théorique proposé.....	60

Liste des tableaux

Tableau 1	: Mesure de l'homogénéité des construits.....	71
Tableau 2	: Tableau des moyennes	73
Tableau 3	: Matrice de corrélations bivariées.....	76
Tableau 4	: Résultats des 3 modèles de régression sur l'efficacité RH.....	78

Liste des abréviations

AAPAM : L'Association africaine pour l'Administration publique et le Management

GRH : Gestion des ressources humaines

FMI : Fonds monétaire international

SRH : Service des ressources humaines

PRH : Professionnel des ressources humaines

ENA : École Nationale d'Administration

ENAM : École Nationale d'Administration et de Magistrature

RH : Ressources humaines

PVD : Pays en voie de développement

SAP: Systems, applications, and products for data processing

ERP : Entreprise Resource Planning

SIRH : Système d'information ressources humaines

OCDE : L'Organisation de Coopération et de Développement économique

BIT : Bureau international de travail

MESIQ : Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation du Québec

APS-HRMnet: Africa Public Sector Human Resource Managers' Network

DIORH : Cabinet RH au Maroc

PEA : Perspectives économiques en Afrique

RAPF : Réseau des associations professionnelles francophones

ACGAC : Association des comptables généraux accrédités du Canada

MFPRE : Ministère de la fonction publique et de la réforme de l'État de France

PAS : Programmes d'ajustement structurel.

Remerciements

J'aimerais adresser mes remerciements les plus sincères à toutes les personnes qui m'ont appuyé au cours de ce parcours.

Je tiens en premier lieu à adresser ma reconnaissance et mes remerciements à mon directeur de mémoire, Monsieur Adnane Belout, pour son encadrement et sa disponibilité.

Je ne peux manquer d'exprimer mes remerciements à mes parents Moha Najim et Fadma Najim, ainsi que mon épouse Nihade Azzik pour leur appui, leur soutien moral, et leur encouragement.

Que tous ceux qui m'ont soutenu de près ou de loin trouvent ici l'expression de ma sincère gratitude.

Introduction

L'économie des pays en voie développement (PVD) traverse une période cruciale de son existence marquée par des changements organisationnels et structurels profonds qui influencent leur croissance. Les organisations des PVD sont confrontées à une concurrence de plus en plus forte dans un contexte de mondialisation turbulente et de rapports nord-sud instables, et incertains (Ouane, 2000).

Les pays en voie de développement bouleversent de plus en plus le paysage politico-économique international et mondial. En effet, le PIB des PVD représente environ 50 % du PIB mondial en parité de pouvoir d'achat, 40 % du PIB mondial en valeur et 45 % du commerce mondial (Nicet-Chenaf, 2014). Ces constats mettent en relief l'intérêt d'analyser entre autres leurs structures économiques et organisationnelles, leur mode de fonctionnement et leur type de management. Le but ultime serait de comprendre les facteurs qui influencent leur développement et leur croissance économique. Selon plusieurs auteurs (Friboulet, 2018; Grellet, 1992; Perroux, 1969), la notion du développement est différente de celle de la croissance. Ils considèrent que le développement est le processus par lequel un pays devient capable d'accroître sa richesse de façon durable et autonome ainsi que de la répartir équitablement entre les individus. Ils affirment que le développement revient à « nourrir, soigner et instruire les hommes ».

Au-delà des facteurs économiques, financiers, politiques et naturels (sécheresse, inondations, épidémies, guerres et conflits régionaux), selon les experts, l'un des grands problèmes managériaux du développement des PVD est lié à l'efficacité de leur capital humain (Soufyane et Peretti, 2005; Scouarnec et Silva, 2006). Certains auteurs insistent particulièrement sur le manque d'articulation entre le système éducatif et le système productif. Ce manque de cohérence entre les deux systèmes constitue souvent un handicap majeur pour les entreprises qui ne peuvent disposer de ressources humaines ayant les compétences et les qualifications nécessaires pour assurer leur développement (Belout et Zimri, 2011).

Aujourd'hui, force est de constater que la plupart des organisations des PVD accusent un retard certain en matière de gestion de leurs ressources humaines. Au moment où la communauté scientifique s'accorde sur les liens entre le succès des organisations et l'efficacité de leur GRH

(Saba et Dolan, 2013; Ulrich, 2015; Belout et coll., 2017), il devient impératif d'identifier et d'analyser les déterminants de l'efficacité de la gestion du capital humain dans les PVD.

La problématique de l'efficacité des directions des ressources humaines dans les PVD met aujourd'hui en relief plusieurs carences au niveau de la clarté des missions des services des ressources humaines (SRH), leurs moyens d'action, leur pouvoir décisionnel relatif au sein des entreprises, leurs compétences et leur adaptation au changement (DIORH, 2004).

Les professionnels des ressources humaines (PRH) des pays en voie de développement jouent un rôle souvent d'exécutant, qui consiste à prioriser les tâches administratives, telles que la rémunération directe et indirecte, la gestion des aspects disciplinaires, la planification des congés, l'absentéisme, et les plaintes des employés (Vallemont, 2005). Une des causes de cette limitation de pouvoir est le support souvent timide de la haute direction qui nourrit un certain désintérêt envers les professionnels RH, ces derniers se cantonnant dans des rôles secondaires et négligeant les aspects stratégiques des ressources humaines (Réale, 2013).

Notre étude exploratoire tentera de mesurer l'impact des compétences des professionnels RH opérants dans les services des ressources humaines (SRH) et l'influence des rôles des SRH sur l'efficacité de la gestion des ressources humaines dans les PVD (variable dépendante). Notre hypothèse principale, basée sur la revue de la littérature (Tsui, 1990; Guillot-Soulez, 2015), considère que les compétences des professionnels RH ainsi que les différentes missions et pratiques des SRH influencent l'efficacité des SRH dans les organisations (Cossette et Bouteiller, 2013; Gagnon et Arcand, 2011).

L'objectif principal de cette recherche est donc de répondre à deux grandes questions :

- **Quel est l'impact du niveau de compétences des professionnels RH sur l'efficacité des services RH dans les PVD ?**
- **Quel est l'impact des différents rôles du service RH sur l'efficacité globale des services RH dans les PVD ?**

Au niveau de la contribution théorique, cette recherche empirique permettra de tester les liens entre les compétences des professionnels RH, les rôles des SRH et l'efficacité de la gestion des ressources humaines dans les PVD. Elle permettra un enrichissement des connaissances théoriques sur les fondements de l'efficacité des services RH, sa mesure et ses déterminants. Le développement d'un cadre conceptuel mettra en évidence les types de relation entre les pratiques RH, les compétences des professionnels RH et les différents rôles des services RH. Sur le plan pratique, cette recherche permettra aux gestionnaires des pays en voie de développement de mieux cerner l'évolution de la professionnalisation de la gestion des ressources humaines, de déterminer quelles compétences RH sont désormais nécessaires et quelles formations faudra-t-il envisager à l'avenir pour les membres des services RH. Enfin, ce travail permettra aux services RH de mieux définir leurs missions et leurs stratégies RH dans le but d'optimiser leur efficacité à moyen et long terme.

Le premier chapitre de ce document sera consacré à la définition de l'environnement des pays en voie de développement et leurs conditions économiques, politiques, démographiques et socioculturelles. Le deuxième chapitre sera voué au capital humain et à son importance dans le développement des pays en voie de développement. L'évolution de la gestion des ressources humaines dans ces pays ainsi que les défis et leurs tendances managériales seront présentés. Le troisième chapitre sera consacré aux différentes pratiques et méthodes RH réalisées par les organisations dans les PVD, et ce, selon le secteur de celles-ci (public ou privé), leur taille (petite, moyenne ou grande entreprise), et l'impact de la culture sur les pratiques de ressources humaines. Le quatrième chapitre portera sur la définition du concept de compétence, la clarification de la nuance au sujet des termes compétence et performance, et enfin l'analyse du profil des professionnels RH, leur position stratégique et leur rôle au sein de l'organisation. Le cinquième chapitre traitera d'abord de la performance du SRH et l'importance de mesurer l'efficacité des directions des ressources humaines. Ensuite, nous y exposerons l'approche des constituants multiples. Le sixième chapitre présentera l'historique et l'état des lieux des relations professionnelles, une brève description du pluralisme syndical et le programme d'ajustement structurel et leur impact négatif sur les relations professionnelles. Le septième chapitre présentera la méthodologie de recherche qui a été adoptée pour vérifier nos hypothèses, nous nous attarderons à la méthode de collecte de données, l'échantillonnage et la validité de l'étude, ainsi qu'aux traitements statistiques qui seront réalisés. Dans le dernier chapitre, nous exposerons

les résultats des analyses réalisées dans notre étude et la vérification de nos hypothèses, ainsi que la discussion des résultats de notre étude. Nous y relaterons les apports de notre étude vis-à-vis de la littérature relative à l'importance des compétences et les rôles dans l'efficacité des services des ressources humaines, ainsi que les limites de cette étude.

Chapitre 1 : Les pays en voie de développement

Le grand dictionnaire terminologique (2017) définit un pays en voie de développement comme « *Un pays qui a enclenché un processus, sur les plans économique et social, pour relever le niveau de vie de ses habitants, en tentant de mettre fin, notamment, au faible développement de son industrie, à l'insuffisance de sa production agricole, au déséquilibre entre la rapidité de sa croissance démographique et l'augmentation de son revenu national.* » Certains auteurs utilisent le terme de pays émergent pour désigner un pays en voie de développement. Mbaloula (2011) considère que les pays en voie de développement possèdent des caractéristiques communes, à savoir une population importante, des capacités technologiques qui impulsent une mutation profonde, une main-d'œuvre nombreuse, et une certaine richesse du pays au niveau des matières premières. Philippe Hugon (2013) rapporte que les PVD sont devenus les locomotives de l'économie mondiale, ils se transforment progressivement en puissance économiques et disposent d'un potentiel stratégique, géopolitique, militaire, financier et démographique de premier ordre. Certains de ces pays sont même entrés en concurrence avec les pays développés pour les matières premières, les produits agricoles, et surtout pour les ressources non renouvelables.

Néanmoins, la structure économique et sociale des PVD constitue un obstacle à leur développement. Deubel (2008) souligne à ce titre leur économie informelle, la fragilité de leurs États, leur structure sociale souvent inégalitaire et disparate ainsi que l'inefficacité des méthodes managériales utilisées. Logne (2012) l'a confirmé par le biais de la déclaration de Élie Litheko, patron de l'Institut de Gestion des ressources humaines d'Afrique du Sud : « *La seule chose que tous nos professionnels RH semblent avoir en commun, c'est qu'ils ont tous lu les livres de gestion de pointe venant des États-Unis. Nous pensons qu'il est temps de commencer à prendre en compte les expériences de chez nous et les solutions qui ont fonctionné dans notre contexte particulier* ».

Dans cette optique, plusieurs experts africains attribuent la responsabilité de la pauvreté des PVD aux interventions, considérées néfastes, du capitalisme étranger. La majorité des PVD sont d'anciennes colonies qui ont hérité du colonisateur une structure économique et sociale inadaptée et basée sur l'imposition de normes sociales et économiques occidentales

(Petithomme, 2007). La colonisation avait souvent redessiné les frontières de manière artificielle, en particulier en Afrique, créant ainsi des conflits permanents et des guerres internes. Influant sur leur modèle de gouvernance et sur leur efficacité organisationnelle, ces facteurs continuent de freiner le développement des PVD et les forcent à investir dans les armements au détriment de l'éducation, la santé publique, la lutte contre la pauvreté et le développement des infrastructures.

1.1 Les conditions économiques et politiques des pays en voie de développement

Pour évaluer la richesse d'un État, on s'appuie généralement sur des critères économiques comme la croissance. Celle-ci correspond à l'augmentation de la richesse du pays. Les deux indicateurs le plus souvent utilisés sont le Produit intérieur brut (PIB), un indicateur qui mesure la valeur au coût du marché, exprimée en dollars, de la production finale d'un pays, et le Produit national brut (PNB) qui quantifie le revenu global des citoyens de ce pays (Haggart, 2000). La croissance du PIB des pays en voie de développement entre 2009 et 2012 a été de 5,40 %, alors que celle des pays développés a été pour la même période de 1,04 % (Rapport Nations Unies, 2015). Ces deux indicateurs ne permettent pas, cependant, de déterminer l'état du développement d'un pays.

Le développement ne se limite pas à l'accroissement des revenus. Il correspond également à une amélioration de la qualité de vie de la population. Pour évaluer cet aspect, on utilise un autre indicateur spécifique, soit l'indicateur de développement humain (IDH). L'IDH est un indice qui évalue le bien-être humain dans une perspective globale, à savoir le niveau de vie, l'espérance de vie, et le niveau d'instruction (INSEE, 2016). En 2014, l'IDH des pays en voie de développement était de 0,66 inférieur à l'IDH de l'ensemble de la planète qui est de 0,711 pour la même année (Rapport Nations Unies, 2015).

Au cours de la dernière décennie, les PVD ont enregistré une croissance économique forte qui se poursuit (Rapport Nations Unies, 2014). Ils commencent à jouer un plus grand rôle dans l'économie mondiale au XXI^e siècle. Selon le rapport des Nations unies de 2014, le taux moyen de croissance des PVD à partir du nouveau millénaire a été supérieur au taux moyen de croissance de l'économie mondiale. Plusieurs facteurs ont contribué à la croissance de ces

pays, à savoir l'amélioration de la gouvernance (Rapport Banque Mondiale, 2015), une meilleure gestion macroéconomique, la croissance de l'éducation et de la main-d'œuvre (Lewis, 2002), un climat politique relativement plus stable, et enfin l'intensification de la coopération économique avec les pays développés (Touré, 2013).

Au niveau politique, la situation dans la plupart des pays en voie de développement tend à se stabiliser. Selon l'OCDE (2015) l'année 2014-2015 a connu quelques évolutions positives sur le plan politique. En Tunisie par exemple, les scrutins législatifs et présidentiels d'octobre et de décembre 2014 se sont déroulés dans un environnement pacifique tandis que l'Afrique du Sud a vécu aussi son cinquième scrutin démocratique. Toutefois, plusieurs pays africains ont continué à connaître de l'instabilité, des actes de terrorisme ou des conflits notamment au Burkina Faso où des manifestations de masse ont entraîné la chute du président Compaoré (Châtelot, 2014). Il y a également eu le Printemps arabe qui a soudainement gelé la croissance en Tunisie, en Égypte et en Libye. Cependant, les taux de croissance moyens du continent ont repris principalement en raison de la bonne performance de l'Afrique de l'Ouest et de l'Est (OCDE, 2015).

1.2 Les conditions démographiques et socioculturelles

Les PVD se caractérisent par une forte croissance démographique due à la forte natalité et à un faible taux de mortalité (Fassiaux-Looten, 2012). La démographie est un thème qui suscite de nombreuses réactions. Plusieurs auteurs considèrent la croissance démographique comme un frein à la croissance économique, pour ne pas dire au développement. D'ailleurs des thèses anti-populationnistes considèrent que la forte croissance démographique constitue un obstacle à la croissance économique. Beaumais (2005) le confirme :

«La croissance de la population devait nécessairement se heurter à l'insuffisance de biens alimentaires, puisque la disponibilité de ceux-ci ne pouvait augmenter aussi rapidement que la population. »(p.201)

À l'inverse, les thèses populationnistes, comme celle de l'économiste danoise Esther Boserup (1992), considèrent qu'un fort taux de fécondité incite le système économique à se moderniser, d'après la même auteure :

« Une population plus élevée pour un territoire donné facilite la spécialisation professionnelle, l'emploi d'une main d'œuvre instruite et formée, ainsi que l'utilisation d'équipement spécialisé. » (p.1508)

Selon ce courant d'économistes, la croissance démographique serait ainsi à l'origine des révolutions économiques.

Au niveau socioculturel, le sous-développement n'est pas le résultat de causes économiques seulement, mais comporterait aussi des origines non économiques diverses. Ainsi, les institutions, les traditions présentes dans les PVD peuvent constituer des entraves à la croissance. Il y a également les facteurs sociologiques et culturels, comme les pratiques religieuses ou traditionnelles. L'exemple de certains pays qui contraignent les femmes à occuper le rôle réducteur de femme au foyer (Nechifor, 1998), privant ainsi leur dynamisme économique de ressources majeures.

Chapitre 2 : L'évolution de la gestion des ressources humaines

2.1 Le concept de capital humain dans le développement

Le capital humain est défini par l'OCDE (2007) comme un ensemble de connaissances, de qualifications et de compétences d'un individu qui favorise le bien-être personnel, social et économique. L'économiste américain Theodore Schultz est l'un des premiers à l'avoir expliqué dans un article publié en 1961. Celui-ci a précisé que les individus ont un grand impact sur la richesse des nations (Le Chapelain et coll., 1998). Dans son livre sur la richesse des nations (1776), l'économiste écossais du XVIII^e siècle Adam Smith a estimé que le savoir et le savoir-faire des travailleurs alimentent l'activité économique. Il a comparé le travail d'un employé qui reçoit une formation à celui d'une machine améliorée. Autant l'utilisation d'une machine performante augmente la productivité, autant une formation supplémentaire permet à un employé d'augmenter sa productivité (Smith, 1776).

« Un homme éduqué au prix de beaucoup de travail et de temps en vue de l'une de ces professions qui exigent une habileté supérieure peut être comparé à l'une de ces machines couteuses. » (p.175)

De même, le capital humain prend souvent un rôle central dans les différentes théories de la croissance économique et du développement. Dans son livre *Human Capital A Theoretical and Empirical Analysis With special Reference to Education*, Becker (1975) considère le capital humain comme l'un des principaux facteurs de la croissance économique, et l'ensemble des talents et compétence d'un travailleur, qu'ils aient été acquis par le biais de ses expériences ou l'éducation, permet d'améliorer la productivité d'une personne sur le marché du travail. Les différences de qualifications obtenues par l'éducation et la formation expliquent non seulement les différences de salaire entre individus, mais aussi les différences de niveau du développement entre pays. Autrement dit, la formation permet aux individus d'exercer des emplois plus complexes et l'existence de tels emplois les incite du même coup à se former plus. Les heures ainsi passées à se former se traduiront finalement par un emploi qui récompense leurs efforts.

Des opportunités et pistes exceptionnelles s’offrent maintenant aux PVD pour développer leur capital humain et accroître leur croissance. Premièrement, la stabilité politique et l’absence de violence favorisent un nouveau discours sur le développement (OCDE, 2016). Deuxièmement, la fin de la Guerre froide a changé les PVD, qui sont passés d’un champ de bataille stratégique et idéologique entre les grandes puissances à une nouvelle destination pour l’investissement, le commerce et le développement. Troisièmement, la modernisation ainsi que les technologies d’information et de communication constituent désormais (si maîtrisées) des moyens exceptionnels pour les économies des PVD (Rapport Banque Mondiale, 2000). Outre les opportunités et les vents favorables, il existe aussi des obstacles et menaces qui pèsent sur le développement et l’optimisation de la performance sociale dans les PVD : fuite des cerveaux, disponibilité des ressources humaines qualifiées, insertion des jeunes dans le milieu du travail (Minga et coll., 2013).

2.2 Les fondements de la gestion des ressources humaines, historique et défis dans les pays en voie de développement

Selon St-Onge et coll. (2013), la GRH constitue une fonction de gestion, au même titre que les fonctions de production, de marketing et finances. Dolan et coll. (2002) mentionnent que la GRH est *« l’ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels. »* (p.7)

Les travaux de recherches réalisés sur l’évolution de la fonction Ressource humaine (RH) dans les pays développés ont identifié trois périodes dans l’évolution de cette dernière (Fombonne, 2001; Delattre, 2011). Selon Fombonne :

« L’existence des services du personnel n’est pas très ancienne dans l’entreprise. Il faut, cependant, pour saisir l’origine de la fonction remonter à la fin de la guerre de 1914-1918, il n’existe pas sauf de très rares exceptions » (p.33)

Fombonne (2001) a identifié trois périodes. Tout d'abord, la première correspond à celle de l'organisation taylorienne du travail : les travaux de Taylor sur l'organisation scientifique du travail ont permis le passage de l'administration du personnel à la gestion du personnel par l'élaboration d'outils de gestion statistiques pour gérer l'absentéisme, les salaires, les postes, etc. Les préoccupations des organisations étant purement économiques, l'administration du personnel était gérée par le patron lui-même (Attias-Delattre, 2001). L'apparition de la fonction personnelle était liée à la prise en charge des problématiques des ressources humaines dans les organisations et la création de cadres juridiques (Pigeyre, 2006). Les équipes de directions s'occupaient du recrutement, de la rémunération et de la régularisation des problèmes juridiques des employés.

Dans une seconde période, l'auteur distingue l'arrivée de dirigeants et des professionnels RH et l'apparition de l'école des relations humaines. Par conséquent, la fonction RH a commencé à prendre une place importante dans l'organisation. C'est à partir de cette date que la fonction « personnel » est définie par ses principales activités : recrutement, formation, rémunération, etc. Par la suite, cette fonction s'est adaptée et a évolué vers la professionnalisation de la fonction RH. À partir des années 1980, le passage de la notion de fonction personnel et de celle de fonction RH s'appuie sur des enjeux directement liés à l'organisation du travail et à l'impact des éléments comme la formation, les qualifications, la rémunération sur la productivité de l'organisation.

La troisième période a vu la considération de la gestion du personnel comme une fonction stratégique au même titre que les autres fonctions (financière, commerciale, etc.). La fonction GRH est professionnalisée, puisqu'elle est ancrée dans les pratiques des acteurs RH et que le département de gestion des ressources humaines est désormais installé dans les organigrammes des organisations, contribuant ainsi comme tout autre acteur à la performance de l'organisation et se trouvant au cœur d'interactions permanentes avec les autres départements (Fombonne, 2001).

Cette section met en relief l'évolution de la GRH basée sur des études occidentales. Manifestement, cette évolution ne s'est pas produite de la même manière dans les PVD en raison de plusieurs facteurs liés à leur environnement politico-social, économique, culturel et juridique. Qu'en est-il ?

On peut situer l'émergence de la GRH dans les pays en voie de développement au début du siècle dernier avec la colonisation. On peut distinguer trois grandes périodes :

2.2.1 La période coloniale

Une compétition territoriale entre les puissances européennes est partie du mouvement général de colonisation de la fin du XIX^e siècle (Vignes, 1962). Les principaux pays européens concernés étaient la France, le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Italie, le Portugal, la Belgique et l'Espagne. La colonisation avait détruit les bases de l'économie traditionnelle (l'agriculture) par l'expropriation des paysans, un des éléments qui a déclenché un exode rural massif et la formation d'une importante réserve de main-d'œuvre (Drachoussoff, 1960). Le mode de gestion du colonisateur différait selon qu'on avait affaire à la population locale ou européenne (Baayoud et Zouanat, 2011). En effet, les Européens occupaient des postes de gestion et de supervision et bénéficiaient d'avantages spécifiques, tandis que les autochtones occupaient des postes de travail manuel (agriculture, industriel, mine, etc.), dans certains pays, la pénurie de main-d'œuvre était évoquée pour justifier le recrutement par voie de force (Fall, 1993).

2.2.2 La période de l'après-indépendance

Cette période est marquée par la domination du secteur public et l'émergence du secteur privé sous forme de petites entreprises familiales (Bambara, 1996). Lors de l'accession des pays en voie de développement à l'indépendance au début des années 1960, ceux-ci ont hérité de la colonisation un important déficit quantitatif et qualitatif en ressources humaines capables de prendre la relève et de gérer le processus de développement économique (Sako, 2010). En effet, le colonisateur avait mis en place un système éducatif destiné à fournir aux membres du personnel local d'exécution le bas niveau dont ils avaient besoin pour maintenir la loi et l'ordre (Sako, 2010).

2.2.3 L'ère de la mondialisation

À l'ère de la mondialisation, les PVD ont connu une accélération de l'internationalisation de l'économie (Stiftung, 2013), une prise de conscience de la valeur du capital humain, le développement de la fonction RH dans les grandes structures (Rapport Nations Unies, 2015) et l'implantation des multinationales. En effet, l'influence des grandes institutions mondiales

comme la Banque Mondiale, et le FMI, etc. a permis l'émergence de nouvelles logiques, de nouveaux modèles RH et de nouvelles contraintes touchant à la gestion des ressources humaines (Hakizumukama, 2011). Plusieurs organisations, surtout du secteur privé, par anticipation de la concurrence et sous la pression de leurs donneurs d'ordre (franchise ou sous-traitance), ont été contraintes de faire évoluer leur GRH de manière à intégrer le capital humain parmi les priorités stratégiques de l'organisation (Clerwall et coll., 2013).

2.3 Les défis de la gestion des ressources humaines dans les pays en voie de développement

La gestion des ressources humaines dans les PVD reste un grand défi organisationnel et managérial à relever, cette dernière étant émaillée de plusieurs obstacles contextuels. À la base, les PVD ont besoin de renforcer leurs capacités humaines d'abord par l'amélioration de la scolarisation (Banque Mondiale, 2005; Vimard et Fassassi, 2011) et ensuite par l'amélioration de l'état de santé général de la population (Severino, 2008). Ce renforcement, selon les experts, permettra aux organisations de se doter de ressources humaines compétentes pour assurer à moyen et long terme leur développement socioéconomique.

En contexte de mondialisation, les PVD ont été contraints à s'adapter aux normes sociales internationales et à aligner les pratiques RH d'abord sur les nouvelles exigences de fournisseurs, sous-traitants et partenaires occidentaux en détriment d'exigences culturelles locales (Friedman et coll., 2005). La mise en œuvre des projets de développement socio-économique, la planification de l'éducation, les questions démographiques et la transition vers des économies du savoir (Chasserieux, 2004) se heurtent à de nouvelles exigences et contraintes.

Dans une étude réalisée par Deloitte en 2014 sur 2500 entreprises à travers le monde, les répondants des PVD d'Afrique ont identifié 4 grands défis : le leadership, les compétences des ressources humaines, l'informatisation de la gestion des ressources humaines et la performance managériale. Cette étude confirme l'importance des compétences et la professionnalisation de la fonction RH. En effet, les compétences des professionnels RH ayant l'expertise nécessaire pour maîtriser les différentes fonctions du processus de GRH, les rôles des SRH et leur mission, semblent des déterminants cruciaux du succès des organisations dans les PVD.

Malgré les efforts consentis par les organisations des PVD pour faire évoluer le champ d'action de la GRH par le développement des compétences, la GRH se heurte aussi aux obstacles persistants des activités d'ordre administratif qui caractérisent toujours la fonction publique des PVD (Wachira, 2010) à savoir des structures organisationnelles trop formelles et trop lourdes au niveau décisionnel. Loin de constituer un centre de décision autonome, les départements GRH sont encore considérés comme des unités administratives de support et d'assistance technique aux directions générales pour décider des choix RH d'ordre plutôt opérationnels. De surcroît, malgré la volonté réelle des administrateurs de professionnaliser la gestion des ressources humaines et d'élargir son champ d'action stratégique, la fonction RH dans les PVD reste vulnérable en matière de reconnaissance interne par les dirigeants qui la considèrent encore comme un centre de coût et non un centre de création de valeur (Vallemont, 1998). Marquée par cette ambiguïté, la fonction gestion des ressources humaines demeure éloignée de l'impératif de contribution à la performance de l'organisation qui caractérise actuellement son positionnement dans les entreprises européennes et nord-américaines (Paraiso, 2010).

Déjà en 1984 Bourgoïn avait publié un ouvrage avec un titre provocateur : *L'Afrique, malade du management*. Ce titre était inspiré par le constat d'échec du management africain. Son analyse montre que lorsque les entreprises africaines s'inspirent lors de l'implantation de leur modèle de gestion des théories occidentales, elles n'aboutissent pas à de bons résultats parce qu'elles ne sont pas adaptées à la culture africaine. Depuis en Afrique, on commence à s'interroger sur l'efficacité du style de management des organisations. Aujourd'hui les entreprises prêtent une attention croissante à l'optimisation de la performance sociale (Belout et coll., 2017). Dans le monde entier, les dirigeants ont pris conscience à divers degrés de la pertinence à intégrer dans leurs pratiques RH des indicateurs sociaux de suivi par tableaux de bord RH. Cette tendance s'observe-t-elle dans les PVD ?

Étant donné que les pratiques de GRH sont différentes selon le secteur privé ou public et selon la taille de l'organisation, nous présentons dans la section suivante les particularités de la GRH selon ces secteurs.

Chapitre 3 : Les pratiques de la gestion des ressources humaines dans les pays en voie de développement

3.1 Les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines dans les pays en voie de développement

Eu égard aux grandes disparités des pratiques de ressources humaines dans les PVD, nous présenterons cette section en distinguant les organisations selon leur taille et leur secteur (public versus privé, formel ou informel).

3.1.1 Les grandes entreprises

Les grandes entreprises dans les pays en voie de développement utilisent des méthodes de management qui sont en grande majorité importées de l'Occident, ces méthodes dites universelles, les unes naissantes, les autres désuètes, implantées soit à la suite d'interventions des consultants européens ou nord-américains (Faye, 2013) ou encore par des cadres recrutés dans ces entreprises et qui ont été formés dans des universités occidentales (Shamba et Livian, 2014). Les outils de gestion sont formalisés (planification stratégique, les règlements d'entreprises, les différentes politiques RH, tableau de bord, etc.). Plusieurs entreprises utilisent des systèmes d'information (ERP, SAP) développés par des développeurs occidentaux (Worou, 2011). De nombreux dirigeants sont convaincus de la nécessité de mettre en place ces méthodes « modernes », mais trouvent de la difficulté à les implanter en raison de plusieurs entraves telles que la grande diversité sur les plans culturels, linguistique, religieuse, ethnique, géographique et historique (Faye, 2013). Il n'est pas alors aisé, dans un tel pays, de gérer tous les particularismes dus à cette diversité d'ethnies, et de religions, que l'héritage colonial a inclus dans un même territoire (Faye, 2013).

Quelques dirigeants utilisent des méthodes d'origine locale qui sont adaptées à l'environnement et la culture du pays. Ces derniers sont coincés entre le modèle rationnel moderne imposé par l'Occident et le modèle relationnel qui constitue l'ensemble de valeurs

traditionnelles qui lui sont propres et qu'il est obligé d'intégrer dans ses pratiques GRH pour atteindre ses objectifs (Faye, 2013).

Plusieurs auteurs ont critiqué le fait que les entreprises africaines utilisent des méthodes prêts-à-porter, importées de l'Occident comme le constate Tidjani (2000) :

« En effet, même si les structures des économies occidentales ont fortement influencé celles des pays africains (par exemple, la France dans le cas du Sénégal, de la Côte d'Ivoire, etc., il existe dans ces derniers des particularités qui rendent une telle ressemblance pratiquement impossible. Ces facteurs sont, entre autres, le retard économique des pays africains, l'existence d'une structure économique largement dominée par les petites et moyennes entreprises et un retard important dans l'enseignement et dans l'utilisation des techniques de gestion modernes. » (p.194)

La mise en œuvre des méthodes de gestion des ressources humaines « occidentales » ne donne pas les résultats attendus en raison des différences bien connues sur la notion de temps, la hiérarchie, le style de leadership, la personnalité des dirigeants, les rites et la religion et enfin l'importance des coutumes (Shamba et Livian, 2014). Une particularité pour les filiales des multinationales implantées dans les PVD où les pratiques RH sont plus avancées, d'après une enquête faite par Hanane Bedi (2013), a confirmé que ces filiales utilisent des outils de gestion importés de l'Occident. Leur direction est constituée de cadres expatriés et de cadres locaux formés par l'entreprise aux méthodes importées ou ayant obtenu leurs diplômes dans des universités occidentales. Les normes de management sont majoritairement occidentales.

3.1.2 Les petites et moyennes entreprises (PME)

Les PME constituent l'essentiel du tissu économique des pays en voie de développement (Épargne sans Frontière, 2009). Dans ce segment, la gestion des ressources humaines est limitée au minimum administratif indispensable (Bakadir, 2015), l'importation d'outils de gestion y est faible ou nulle et le management d'entreprise est paternaliste (Shamba et Livian, 2014). Les éléments ethniques et culturels sont bien présents dans les organisations (Kamdem, 2004) et les facteurs plus généraux tenant à la dynamique propre des PME paraissent également jouer un rôle

important. La gestion des employés est assurée au jour le jour (Sedo, 2015), elle est peu formalisée (Faye, 2013), on y utilise des stratégies intuitives (Fongang, 2014) et les politiques de recrutement sont absentes (Equinox consulting, 2011). D'ailleurs, dans une étude sur la gestion informelle au sein d'une entreprise subsaharienne, Noguera et Sauvannet (2010) ont rapporté que les entreprises ont recours à l'embauche et à l'emploi systématique de la parenté, même si leurs compétences ne sont pas adaptées, de même qu'on y constate une absence de politique de rémunération équitable et motivante.

Cependant, quelques PME, surtout celles qui font de la sous-traitance pour de grandes entreprises internationales, ont des pratiques de gestion de ressources humaines plus avancées que celles décrites ci-dessus (Laval et coll., 2000), et une planification structurée des ressources humaines. La gestion RH est confiée à un département dédié et géré par des cadres ayant un niveau de formation supérieur (Matmati, 2011). L'influence des donneurs d'ordre les incite à mettre en place une politique de formation continue, afin de garantir la qualité des produits ou services offerts par ces derniers. Matmati (2011) a rapporté que certaines PME de cette dernière catégorie utilisent l'informatique surtout pour élaborer la paie, gérer la présence et l'absence, etc. Notons que le partenariat des PME avec les entreprises internationales est un facteur de diffusion des pratiques managériales des pays développés.

3.1.3 Le secteur informel

Le secteur informel est composé des activités économiques non officiellement déclarées, mais admises par les pouvoirs publics parce qu'elles contribuent à l'absorption du chômage (Rapport OCDE, 2008). Dans ce secteur non conventionné (vaste secteur des TPE, du commerce et de l'artisanat), on peut constater l'absence totale de la notion de GRH. Autrement dit, les pratiques de GRH qui sont courantes seraient proches du modèle arbitraire. En effet, Nizet et Pichault (2007) ont donné les caractéristiques suivantes à la gestion des ressources humaines dans le secteur informel : les formations fournies sur le tas, pas de frontière entre la vie professionnelle et la vie privée, l'évaluation du rendement est informelle, la planification stratégique inexistante, l'absence de délégation, la domination de la famille, etc. Pour le recrutement du personnel par exemple, le propriétaire utilise son réseau local (famille, amis, des

connaissances, etc.). En somme, la petite entreprise informelle reste tributaire de son environnement immédiat (Walther, 2005). La gestion du personnel prend en compte ces spécificités et s'adapte aux réalités existantes. Les actes de gestion n'utilisent pas de support écrit, donc le contrat de travail est souvent verbal (Noguera et Sauvannet, 2010).

3.1.4 Le secteur public

La structure institutionnelle du secteur public dans les pays en voie de développement au cours de la période postcoloniale était héritée des systèmes de gouvernements coloniaux ; pour les pays anglophones, c'était le modèle de gouvernement britannique et pour les États francophones, c'était celui du gouvernement français (Jreisat, 2010). Les dirigeants n'arrivent pas à se dissocier du passé colonial comme l'a reporté Jreisat (2010) dans son livre « *L'administration publique comparée et l'Afrique* ».

« Beaucoup de ces élites continuaient à s'identifier aveuglément à leurs anciens colonisateurs et se considéraient davantage comme francophones ou anglophones que comme des Africains représentant le peuple africain. » (p.651)

La 29^e table ronde de l'AAPAM (2007), qui a eu lieu à Mbabane au Swaziland du 3 au 7 septembre 2007, a permis d'arriver aux constatations suivantes sur la situation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique africaine : d'abord, certains ministères fonctionnent encore dans le paradigme de la gestion du personnel (fonction administrative). Ils relèguent ainsi les problèmes et défis des ressources humaines au niveau de l'assistance administrative. De plus, de hauts fonctionnaires ont des attitudes négatives à l'égard des gestionnaires RH, et les ministères sont dotés de structures bureaucratiques avec des règles rigides qui freinent le changement et l'innovation en GRH; de même, ils manquent de documentation sur les politiques et stratégies de la gestion des ressources humaines et du développement. Enfin, plusieurs ministères dans différents pays font appel aux services de consultants externes en GRH (Shamba et Livian, 2014).

Les pratiques de gestion à la fonction publique dans plusieurs PVD connaissent des difficultés en termes de culture institutionnelle. Elles sont caractérisées par la lourdeur administrative, la centralisation des pouvoirs décisionnels (Attisso, 2012), la complexité des

formalités et des procédures administratives, la faiblesse du système de contrôle et un management bureaucratique (Ramsingh, 2010).

Le pouvoir bureaucratique comme le définit Max Weber est une forme d'État où règne l'appareil administratif, constitué essentiellement de fonctionnaires hiérarchisés et dont le fonctionnement dépend d'une autorité dominante (Tessier et Tellier, 1991), autrement dit la concentration d'un maximum de pouvoir entre les mains d'un minimum d'institutions. Ce système de management défailant dans les institutions des PVD a engendré des défaillances que nous traiterons plus loin. La littérature consacrée à l'analyse des mécanismes administratifs des institutions gouvernementales des PVD en Afrique depuis les indépendances dresse un bilan général d'échec des procédures de réformes, même celles menées dans le cadre des plans d'ajustement structurel (Darbon, 2002). En effet, les efforts gouvernementaux pour améliorer la gestion des ressources humaines ont été continuellement entravés par l'instabilité politique et sociale.

Dans son livre sur l'État, la bureaucratie et la gouvernance en Afrique de l'Ouest francophone (*Un diagnostic empirique, une perspective historique*), Jean Pierre Olivier De Sardan (2004) a dressé un portrait plutôt négatif de la fonction publique en Afrique, son étude ayant révélé les caractéristiques suivantes :

- Le manque de motivation des fonctionnaires : Celui-ci est causé par la non-reconnaissance de leurs compétences professionnelles, le favoritisme et l'absence d'une bonne gestion des ressources humaines.
- Le manque de productivité : Des éléments comme l'absentéisme et la corruption ont abouti à une très grande improductivité des services de l'État.
- Le double langage : Toujours d'après l'auteur, les institutions étatiques utilisent un double langage : d'une part, le langage officiel pour l'extérieur, pour les bailleurs de fonds et les institutions internationales, des mots tels que « démocratie », « transparence », « équité » et d'autre part, le langage quotidien, celui des expressions usuelles, de la dérision et de la connivence.
- La « culture de l'impunité » : L'absence de sanction réelle pour fautes professionnelles graves.
- La corruption systémique : Le recours à la corruption est devenu désormais systémique.

- L'échange généralisé des faveurs : Toute personne recommandée, directement ou indirectement, se voit, bien servie aux dépens des citoyens anonymes.
- Le formel et le réel : Les institutions ont une structure, un organigramme, des textes officiels, des plans, et des tableaux de bord, mais tous ces outils sont loin d'être utilisés efficacement.
- Et le clientélisme : Les nominations, les affectations et les promotions se font selon des liens d'affiliation ou des préférences partisans.

Dans une autre étude, Blundo (2007) partage les mêmes constatations que De sardan, et ajoute d'autres critères :

- L'absence du contrôle : D'après lui, chaque fonctionnaire fait ce qui lui semble bon, le contrôle de la qualité de son travail étant quasi inexistant.
- L'inanité des hiérarchies formelles : Blundo a remarqué un grand décalage entre les organigrammes sur le papier et la division effective du travail, donc il est difficile de savoir qui fait quoi.

Dans le même contexte, Blundo, De Sardan et autres ont noté que la gestion des ressources humaines dans les PVD souffre de lacunes graves. Gogue (2001) a souligné qu'il y a absence totale de plan de carrière, de programme de formation et de recyclage.

En outre, plusieurs difficultés autres que politiques et sociales limitent le développement des ressources humaines au sein des entreprises des PVD, à savoir :

a) Les entreprises utilisent des approches non coordonnées (Afeti et Aduba, 2012; Rapport Nations Unies, 2010); les programmes de formation offerts sont mal associés; la diffusion de la formation s'avère en discordance avec les attentes réelles de l'entreprise; et on constate du gaspillage, un mauvais placement du personnel et l'absence d'un système d'évaluation du rendement;

b) En ce qui concerne la structure institutionnelle (Rapport Nations unies, 2010), la bureaucratie empêche les organisations d'être efficaces et efficientes (Chitou, 2013). Les PVD éprouvent de la difficulté à recruter et retenir une main-d'œuvre formée et qualifiée en raison surtout de la fuite des cerveaux, les mauvaises conditions de travail et la rémunération non compétitive (Kakdeu, 2015).

La piètre situation des ressources humaines des PVD est imputable en grande partie à la défaillance des systèmes de gestion. Pour remplir convenablement leur rôle, les systèmes doivent disposer de structures, de moyens (matériel, humains et financiers) et d'instruments de gestion adéquats. Or, dans la pratique, aucune de ces conditions n'est encore entièrement satisfaite (Sauvannet, 2010).

Les effectifs des fonctionnaires sont toujours mal maîtrisés, plusieurs PVD n'ayant pas encore mis en œuvre une gestion prévisionnelle des effectifs (Sawadogo et Ouedraouo, 2001). Durant plusieurs années, ils ont tenté de résoudre des problèmes socio-économiques par une politique de recrutement très large, autrement dit, les recrutements se font plus en fonction des contraintes budgétaires, politiques et des prévisions sociales (en raison du nombre élevé des diplômés en chômage) qu'en fonction des besoins réels des administrations (Maldonado et Gaufryau, 2001). La gestion courante laisse également beaucoup à désirer, car les structures chargées de la gestion du personnel sont souvent mal organisées, disposent de cadres peu compétents, peu motivés, mal rémunérés et souvent corrompus, et n'ont pas les moyens techniques ni financiers pour compléter leurs missions (Poaty, 1995; Tamekou, 2008; Rapport Nations Unies, 1997). Le cas des PVD africains n'est pas une exception : la gestion des ressources humaines dans les PVD de l'Amérique latine démontre le même type d'inefficacité en matière de gestion des RH. Ruiz et coll. (2011), des chercheurs colombiens, rapportent notamment une contradiction marquée entre le discours sur la GRH et la réalité de son implantation :

« On trouvait des contraintes dont l'origine était des restrictions d'ordre organisationnelles, technologiques, budgétaires et culturelles, ayant comme conséquence des implantations partielles, des processus de changement tronqués, des innovations insuffisamment comprises ou, tout simplement, l'immobilisme. On pourrait dire que les divisions de ressources humaines sont une espèce de figurant grandiloquent dont le discours est sonore, mais peu efficace. » (p.27)

Nous avons exposé dans cette section des exemples majeurs de l'inefficacité du management des RH dans les pays en voie de développement. Sur ces observations, nous nous posons deux questions de fond. Tout d'abord, cette inefficacité est-elle due au manque de l'expertise des professionnels RH ? Est-ce que la conception du temps et celle de la morale dans les PVD sont incompatibles avec le modèle moderne de l'efficacité et le principe occidental de la

rationalité ? Plusieurs experts confirment que le mode de management ne tient pas souvent compte des réalités et de la culture (Oghojofor et coll., 2012 ; Nizet et Pichault, 2007 ; Jean-Marc Ela, 2006 ; Faye, 2011 ; Shamba et Livian, 2014).

3.2 Le facteur culturel en gestion des ressources humaines

La culture de façon générale peut être définie comme un ensemble de particularismes qui distinguent une société, un peuple, ou une nation des autres (Harou, 2014). En effet, l'Association pour la Recherche interculturelle (2001) a déterminé trois dimensions pour la culture : une dimension symbolique qui, à travers les normes et valeurs, donne un sens aux actions des individus, une dimension sociale qui découle de la manière dont les individus s'organisent en société et une dimension technique où entrent tous les savoir-faire, les connaissances et les pratiques dans tous les domaines de la vie.

Il est de plus en plus accepté dans la littérature scientifique que la gestion des ressources humaines a un impact considérable sur la performance des organisations. Toutefois, les pratiques RH auront-elles le même impact sur la performance de ces derniers, et ce, quel que soit le pays étudié ? Dans leurs articles « Cultural Perspectives on comparative HRM », Reiche et coll. (2009) mentionnent que la différence culturelle influence le comportement des employés envers les pratiques RH. Les auteurs ont réalisé leur étude sur plus de 15 pays à travers le monde et ont comparé l'impact de la culture sur quatre pratiques RH : le recrutement, la rémunération, l'évaluation de la performance et la formation. Ainsi, ils ont conclu qu'envers chacune des pratiques RH, les employés agissent de façon différente, et que c'est difficile de transférer les pratiques telles quelles d'une nation à une autre.

De ce fait, Hofstede (1994) a identifié quatre dimensions dans lesquelles les différences culturelles se manifestent : la distance hiérarchique; le degré d'individualisme ou de collectivisme; le degré de masculinité ou de féminité; et le contrôle de l'incertitude.

- **La distance hiérarchique** : Cette dimension représente la mesure du degré d'inégalité de pouvoir entre la personne qui détient le pouvoir hiérarchique décisionnel et celle qui lui est

soumise. Dans le cas des PVD, les organisations ont une structure pyramidale avec une hiérarchie très présente.

- **Le contrôle de l'incertitude** : Selon Hofstede, cette dimension représente le rapport au risque et à la manière de le gérer au mieux par les membres d'une organisation. Dans les PVD, la structure de l'organisation est régie par une série de procédures standardisées et une recherche de maîtrise permanente sur les événements incertains.
- **L'individualisme et le collectivisme** : Selon Hofstede, l'individualisme intègre l'épanouissement et le bien-être personnel, tandis que le collectivisme insiste sur l'attachement à un groupe.
- **La féminité et masculinité** : Hofstede introduit cette valeur en tant que dimension de culture sociétale. Pour lui, la masculinité caractérise les sociétés qui priorisent les caractéristiques dites masculines comme l'ambition, le courage, la compétition, etc., dans le domaine GRH. La masculinité comporte également les objectifs de rémunération, de reconnaissance, d'avancement et de défi. Le pôle féminin caractérise les sociétés qui priorisent les caractéristiques féminines comme l'empathie, l'entraide, l'écoute, etc. ; en GRH, c'est l'exemple de la collaboration, le cadre de vie et la sécurité de l'emploi.

La culture figure parmi les facteurs de contingences les plus traités dans les approches de gestion des ressources humaines dans les PVD. La gestion et la perception de l'entreprise dans les pays en voie de développement diffèrent considérablement de celles du monde occidental. Ces différences viennent de la culture fondée sur des caractéristiques propres à elle. Kessy (1998) a constaté un manque de rationalité et de conformisme au sein des organisations des PVD en raison du poids du sacré et du fatalisme. En effet, la sacralisation des ancêtres impose aux individus un certain conformisme, qui amène l'individu à mener une conduite traditionaliste qui est en accord avec le contexte et le milieu où il vit, c'est-à-dire une façon de faire les choses telles que les faisaient ses ancêtres. Innover est ainsi perçu comme renier son identité et sa culture.

Oghojofor et coll. (2012) ont identifié quatre grandes approches théoriques qui permettent de comprendre l'applicabilité des théories de management dans les PVD : la divergence, la convergence, l'universalisme et la contingence.

- **La théorie de la divergence** : Cette théorie stipule qu'il existe une forte relation entre la culture et le style managérial et que les différences managériales trouvent leurs origines dans la culture. Selon cette approche, les particularités typiques liées à la culture nationale sont des éléments qui influencent souvent le processus de l'entreprise. En outre, malgré la mondialisation de l'économie, les différences culturelles demeurent une condition primordiale qui influence le management dans les PVD.
- **La théorie de la convergence** : D'après cette théorie, la poussée de la mondialisation de l'économie a eu pour conséquence d'engendrer une uniformisation des valeurs managériale. Dans le contexte du management dans les PVD, pour les tenants de cette perspective, l'inapplication des théories occidentales de management dans les pays en voie de développement est la résultante de difficultés économiques et techniques et non liées aux contraintes culturelles.
- **La perspective universaliste aussi appelée l'approche des meilleures pratiques (best practices)** : Pour les tenants de cette pensée, les pratiques de management sont similaires à travers le monde, d'où le nom universaliste, et la culture n'est pas une barrière qui peut freiner l'applicabilité de ces pratiques dans les entreprises.
- **La perspective de contingence** : opposée à la perspective universaliste, cette théorie considère que les facteurs situationnels comme la situation de l'entreprise, le contexte, la personnalité du dirigeant, la hiérarchie et d'autres facteurs façonnent l'application des théories de management dans les organisations. En comparaison avec l'approche universelle, l'approche de contingence est plus stratégique puisque les professionnels RH adaptent les pratiques RH à la stratégie d'affaire de l'organisation (Youndt et col., 1996).

D'autres auteurs comme Nizet et Pichault (2007) ont identifié 3 théories qui expliquent le management dans les pays en voie de développement :

- **Les thèses universalistes** : Dans le même contexte de l'article précédent, pour ces auteurs, il est pertinent d'adopter les techniques des pays développés, ils considèrent ces pratiques universelles.
- **Les thèses culturalistes** : Pour eux, les PVD ont un retard culturel par rapport au management occidental, donc ils plaident pour l'application d'un modèle qui prend en considération leurs contextes culturels.

- **Les thèses néo-institutionnalistes** : Les auteurs ont élargi les facteurs influençant le contexte du management au-delà du facteur culturel, comme des facteurs institutionnels, à savoir le gouvernement, la société, la famille, l'individu, etc.

Jean-Marc Ela (2006) invoque l'importance des traditions communautaires et la perversion de la coutume qui tiennent compte de l'importance des relations sociales au niveau territorial, ethnique et religieux. Le rapport à l'autorité est très fort et la position du chef reste dominante. Dans le même contexte, Faye (2011) confirme que le pouvoir du directeur est exercé sans partage : il délègue peu ses pouvoirs et il est consulté pour le plus infime détail.

Une autre caractéristique de la culture PVD en management s'avère la quasi-inexistence de la notion du temps. Les individus vivent l'instant présent, car pour eux le futur ne leur appartient pas. Cette caractéristique est contradictoire à la logique occidentale où l'entreprise intègre dans toutes ses stratégies la gestion du temps, et considère les heures perdues dans les retards et les absences comme des facteurs contreproductifs pour l'entreprise (Soede, 2011).

Pour conclure, notre étude porte sur l'impact du niveau des compétences des professionnels RH sur l'efficacité des départements RH. Nous avons considéré que la culture est un élément qui façonne et influence la gestion des ressources humaines, c'est une variable difficile à mesurer et elle pourra influencer les résultats de notre étude. La littérature de gestion dans les pays en voie de développement reste largement dominée par le paradigme de l'environnement externe. Autrement dit, si les organisations n'arrivent pas à être efficaces, c'est parce que les pratiques de management sont influencées par le contexte culturel à la logique d'efficacité économique de l'organisation. Dans cet environnement, le chef d'entreprise plonge dans une culture où il est pris en otage; il est bloqué entre, d'une part, cette rationalité moderne qui continue à s'imposer et, d'autre part, un ensemble de valeurs traditionnelles qui lui sont propres et qu'il est obligé d'intégrer dans ses pratiques GRH pour atteindre ses objectifs les plus stratégiques (Faye, 2004).

Chapitre 4 : Le concept de compétences et les rôles du service des ressources humaines

La pérennité organisationnelle, la croissance, la création de valeur et la qualité sont devenues des enjeux qui exigent une meilleure gestion des ressources humaines. Le fondement de la compétitivité des organisations dans l'économie contemporaine n'est plus basé sur les ressources physiques et tangibles des firmes, mais sur leurs connaissances (Wong et Aspinwall, 2005). D'ailleurs, la relation de plus en plus étudiée entre la GRH et la performance organisationnelle expliquent l'intérêt croissant accordé à la nature des rôles et des compétences que les professionnels doivent maîtriser afin d'apporter une valeur ajoutée à l'organisation. Le champ d'expertise des responsables des ressources humaines a grandement évolué (Schoonover, 1998 ; Ulrich *et coll.* 2007) et leurs nouvelles responsabilités exigent de nouvelles compétences qui sont nécessaires afin qu'ils puissent contribuer directement au succès organisationnel. Il semble raisonnable de croire que leurs compétences seraient une condition sine qua non de l'optimisation et l'efficacité d'un département RH.

Il est donc pertinent de définir préalablement la notion de « compétence » avant de se lancer dans l'analyse de l'efficacité et la performance. Les connaissances, le savoir-faire et le savoir-être sont les principales dimensions des différentes conceptualisations de la compétence.

4.1 Le concept de compétence

Les origines et le développement de la notion de compétence remontent à la fin des années 1980, où celle-ci a fait l'objet d'importants débats découlant de différentes disciplines scientifiques dans lesquelles elle s'était largement invitée : sociologie, psychologie, la formation, et les sciences de gestion (Dietrich et coll., 2010).

Il est difficile de définir le concept de la compétence. D'ailleurs, une des difficultés les plus importantes est probablement celle qui découle du fait que la compétence est un élément multivarié et multidimensionnel composé de différents éléments qui forment un tout. Donc, pour définir la notion de la compétence, nous le ferons en nous appuyant sur l'éclairage de l'histoire et des différents auteurs. Meignant (1990) la définit comme suit : « *La compétence est un savoir-*

faire opérationnel validé, savoir-faire c'est-à-dire capacité à faire et pas seulement à connaître, opérationnel, c'est-à-dire mis en œuvre concrètement en situation de travail et validé, c'est-à-dire reconnu par l'environnement » (p.25). Pour Beckers (2002), la compétence renvoie à « *la capacité d'un sujet à mobiliser, de manière intégrée, des ressources internes et externes pour faire face efficacement à une famille de tâches complexes pour lui.* » (p.57)

Dans son article « Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ? », Oiry (2005) nous rappelle qu'historiquement le concept de la compétence était utilisé par les psychologues, étant donné que les premières expérimentations en psychologie différentielle cherchaient à identifier les paramètres influençant de manière significative les performances des individus au travail. À la suite de ces expérimentations fondées sur la psychologie, c'est Boyatzis (1982), en s'appuyant sur les travaux de recherche déjà amorcés par McClelland, qui commença à conceptualiser la notion de compétence. Il la définit comme « *une caractéristique sous-jacente d'une personne qui a une relation de cause à effet avec la performance moyenne ou supérieure dans une fonction.* » (Bouteiller et Gilbert, 2005, p.11)

La gestion des compétences occupe le devant de la scène de la gestion des ressources humaines. Ayant été diffusé significativement au début des années 1990, le mouvement s'est amplifié au début des années 2000. Les entreprises semblent devenir plus attentives au contenu des emplois qu'à la question de leur volume (Rousseau, 1993; Bouteiller, Gilbert, 2017). En GRH, la notion de compétence a d'abord émergé dans le prolongement de la gestion prévisionnelle de l'emploi et son objectif était de créer une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques, organisationnels et économiques (Coulet, 2016; Thierry, 1990; Trepo et Ferrary, 1998). Elle s'est imposé comme un élément stratégique dans un grand nombre d'organisations à la suite des mutations industrielles et l'accroissement de la concurrence internationale. Depuis quelques années, la notion de la compétence s'impose progressivement dans la gestion des ressources humaines et de plus en plus de dirigeants considèrent que les compétences détenues par leurs employés individuellement ou collectivement sont une source d'avantages concurrentiels (Zaoui et Ramdani, 2017). Trepo et Ferray (1998) ont confirmé que les compétences de l'organisation n'ont pas d'existence en tant que telle et que ces dernières n'ont un sens qu'à travers les individus qui les détiennent.

La connaissance des démarches de la gestion des compétences est indispensable aux dirigeants et à l'ensemble de l'organisation (Didier, 2005), c'est une démarche qui nécessite l'engagement de l'ensemble des parties prenantes (Cuénoud et coll., 2013). La fonction RH étant le pivot du système, elle doit être la première fonction à bénéficier de la démarche de gestion des compétences, puisque les professionnels RH auront la responsabilité de l'implantation de la démarche en effectuant le lien entre la stratégie de l'organisation et l'évolution du professionnalisme à inventer dans l'organisation. De plus, la mise en œuvre de la gestion des compétences dans les organisations nécessite une réelle maturité du département de la gestion des ressources humaines dans l'organisation et, plus largement, d'une réelle qualification des services RH (Retour, 2005).

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

Les crises économiques, politiques et sociales qui se sont succédé au cours des deux dernières décennies ont profondément affecté les ressources des pays en voie de développement, et une des ressources les plus vraisemblablement en souffrance reste le capital humain (Rapport Nations Unies, 2017). La pénurie de main-d'œuvre qualifiée est une source d'inquiétude pour plusieurs pays, y compris les pays en voie de développement. Nous pouvons lire dans le rapport rédigé par Afeti et Adubra pour l'association pour le développement de l'éducation (2012) en Afrique intitulée « Développement des compétences techniques et professionnelles tout au long de la vie pour une croissance socio-économique durable de l'Afrique » que :

*« Il est admis que l'Afrique est confrontée à un déficit considérable d'infrastructures socio-économiques...Des ressources humaines qualifiées sont nécessaires pour construire et entretenir ce type d'infrastructures. Les gens existent, mais les compétences manquent. »
(p.5)*

Une des problématiques qui limite la croissance et la compétitivité est l'asymétrie entre les compétences des diplômés et celles dont le marché d'emploi a besoin (GBAD, 2011). Les pénuries de qualifications et les inadéquations entre l'offre et la demande de compétences entraînent un gaspillage des ressources humaines surtout si elles se prolongent dans le temps

(Quintini, 2011). Les organisations privées ou même la fonction publique dans les pays en voie de développement se sont rendu compte que leurs critères de sélection et de recrutement doivent changer et ne devraient pas se limiter au seul critère de possession d'un diplôme dans le seul objectif d'absorber le chômage dans le pays (Maldonado et Gaufray, 2001).

Pour garantir la prospérité économique des nations, et améliorer la vie des individus, il faut développer les compétences de leurs ressources humaines. L'amélioration des aptitudes contribue à la croissance économique (OCDE, 2011) et, à l'inverse, les pays dont le système de développement des compétences est déficient se retrouvent pris au piège d'un cercle vicieux caractérisé par un bas niveau de formation et de productivité (Rapport BIT, 2008).

Les compétences contribuent aussi à améliorer la vie des individus. De nombreuses recherches ont prouvé que la formation des ressources humaines a un impact positif sur le niveau de rémunération des travailleurs (Rapport OCDE, 2011). Chochard (2012) a exposé dans son article « L'impact de la formation continue sur le bien-être des individus, l'expérience de Fujiwara » l'hypothèse que le fait qu'un individu participe à une formation continue améliore l'état général de sa santé, modifie son statut professionnel, influence la qualité de sa vie sociale ainsi que sa fréquence de participation à des activités volontaires. Cependant, pour qu'un système de développement des compétences soit efficace, il doit mettre en corrélation l'enseignement et la formation technique, la formation technique et l'entrée sur le marché du travail et, enfin, l'entrée sur le marché du travail et l'apprentissage en entreprise (Rapport BIT, 2008).

Selon des enquêtes menées par la Banque Mondiale en 2010, la proportion des entreprises pour lesquelles la disponibilité d'employés adéquatement formés est une source d'inquiétude avoisine 40 % en Afrique, 50 % dans les pays de l'Asie orientale et du Pacifique, et 25 % dans les pays de l'OCDE (OCDE, 2011). Ainsi, un des grands défis auxquels les pays en voie de développement font face est celui de produire un éventail de qualifications adaptées non seulement aux besoins actuels, mais aussi aux besoins futurs de leurs marchés du travail, que ce soit par le biais de la formation initiale ou de la formation continue. Pour élaborer des mesures destinées à contrôler l'offre de compétences, il est essentiel, dans un premier temps, de comprendre la demande de qualifications au sein d'une économie. Cette dernière dépend de

plusieurs éléments, comme le degré d'industrialisation du pays, les secteurs d'industries (OCDE, 2011) et les stratégies de développement futur.

Toute politique en faveur de l'amélioration des compétences doit s'appuyer sur le perfectionnement et la formation continue de la main-d'œuvre. Avant de mettre en place ces politiques de formation, un système de reconnaissance doit exister afin d'encourager la participation des ressources humaines (Brun, 2012). En plus, l'offre de formation doit être flexible et accessible à tous les employés, les organisations doivent faciliter l'accès à la formation en éliminant les barrières à l'entrée telles que les lourdeurs administratives, les coûts d'entrées et les restrictions d'âge. Ces barrières sont imposées pour limiter l'accès à la formation pour les raisons que nous avons évoquées au début du chapitre (favoritisme, corruption, etc. [L'économiste, 2014; Bouoiyour, 2009]).

En plus de l'amélioration qualitative des systèmes d'éducation formelle, il importe pour les pays en voie de développement d'encourager la formation informelle [sur le tas pour le secteur informel], la formation continue et les formules d'apprentissage permanent, et ces formations doivent permettre une grande flexibilité et adaptabilité ainsi qu'une plus grande capacité d'anticipation des changements à court, moyen et long terme.

Des programmes d'ajustement structurel furent d'ailleurs implantés à la suite de la crise pétrolière de 1976. En effet, deux institutions, la Banque mondiale et FMI, proposèrent des politiques économiques [Toussaint et Millet, 2003] pour remédier aux conséquences graves et parfois catastrophiques survenues à la suite de la mauvaise gestion des entreprises publiques. [Abhè et N'Dja, 2006]. Les PAS prévoyaient plusieurs actions, et ce, sans consultations avec les différents partenaires sociaux concernés [Toussaint et Millet, 2003], telles que la réduction de la masse salariale, la compression des effectifs, la modification des effectifs et la grille des salaires. Or, la mesure la plus frappante mise en œuvre par les programmes d'ajustement structurel a été de réduire l'importance du secteur public par la privatisation des entreprises d'État [Maldona et coll., 2001]. Cette stratégie a alors engendré un licenciement massif des fonctionnaires [Maldona et coll., 2001], ce qui a eu un impact négatif sur les niveaux de vie et a causé la perte d'emploi, la récession économique et la dégradation des relations de travail en général. [Rapport BIT, 1998; Houtart, 2002]

Aujourd'hui, nous sommes face à la problématique de l'administration et l'utilisation rationnelle, efficace et efficiente des ressources humaines dans les PVD. Une question se pose : les structures administratives actuelles, et les réformes tentées à ce jour, sont-elles capables d'aider les pays en voie de développement à atteindre leurs objectifs de développement ?

Les pays en voie de développement connaissent une montée massive du pourcentage de jeunes alphabétisés et formés [UNESCO, 1982], ceci étant dû d'un côté à la politique éducationnelle entreprise par ces pays, d'un autre côté à la croissance rapide de la population. Ces deux éléments ont été une cause directe d'un changement du marché de travail à deux niveaux : premièrement un déséquilibre entre l'offre et la demande d'emploi qui a mené à l'apparition du chômage des jeunes diplômés [Souali, et coll., 2009; Rapport OECD, 2015; Ighobor, 2013], et deuxièmement une dépréciation de la qualité de la formation causée par le grand nombre de jeunes à l'école, cet élément ayant généré l'apparition d'une forte inadéquation entre la formation dispensée et les qualifications recherchées sur le marché du travail [African Economic Outlook, 2012].

Ces situations défectueuses révèlent une absence quasi totale de la planification des ressources humaines et de programmation des besoins en formation. Les besoins réels de diverses organisations sont rarement définis; ce faisant, il est difficile de connaître pour une année à venir les effectifs requis par ces derniers.

Le Septième forum de la Gouvernance en Afrique [Rapport Nations unies, 2010], tenu à Ouagadougou au Burkina Faso en 2007, a exposé les éléments qui entravent la bonne gestion des ressources humaines dans le secteur public. Les participants ont ainsi présenté les conclusions suivantes :

a) Le développement des ressources humaines est limité par des approches de gestion non coordonnées et fragmentées ainsi qu'une inadéquation entre la formation offerte et les besoins réels du marché. Les participants ont rapporté le gaspillage et le mauvais placement du personnel, ainsi que l'absence de mécanismes d'évaluation des fonctionnaires.

b) La bureaucratie limite la performance des administrations. De plus, plusieurs défis rendent difficiles le recrutement et la rétention du personnel, notamment les salaires minimes et les mauvaises conditions de travail. Toujours dans le même rapport, les participants ont relevé

trois barrières à la transformation de la GRH dans les administrations publiques des pays en voie de développement, soit le manque de fonds, le manque de soutien de la haute direction et l'inadéquation des systèmes informatiques.

4.3 Le profil et les compétences des professionnels RH

Dans tout département de ressources humaines, il existe au moins deux acteurs (MFPRE, 2018) :

- Les professionnels de GRH : Dans cette classe figurent les directeurs des ressources humaines et leurs collaborateurs, qui ont la responsabilité de définir les stratégies et les politiques générales des RH, procèdent au pilotage de la fonction RH et assument le volet juridique et règlementaire de la GRH.
- Les non-professionnels de la GRH : Dans cette classe figurent les dirigeants et administrateurs. Ils ont comme rôle l'administration du personnel et l'opérationnalisation des normes RH auprès des fonctionnaires.

Une étude a été réalisée par Tidjani sur le profil des responsables RH au Sénégal. Son objectif était de chercher les explications des écarts qui existent entre la réalité et le discours des pratiques des ressources humaines dans les pays en voie de développement (Tidjani, 2000). Il a alors fait les constats suivants : le responsable des RH est un homme relativement âgé, qui a pu accéder au poste sans avoir reçu une formation dans le domaine RH, il a une faible influence sur les décisions concernant le personnel, ses tâches sont prédominées par les actions à court terme (demandes ponctuelles du personnel). Son accès à la fonction s'est fait de façon indirecte après qu'il ait occupé d'autres fonctions. Le profil du responsable RH identifié dans le cadre de cette étude fait ressortir l'existence d'un grand écart entre le discours et la réalité. Les chefs d'entreprises déclaraient la GRH comme un élément central dans l'organisation ; pourtant, selon l'étude, le responsable RH n'est pas un maillon central de la stratégie de l'organisation.

En 2004, le cabinet DIORH (2004) a réalisé une enquête au Maroc pour dresser un portrait global de la fonction RH. L'étude a révélé les résultats suivants : l'insuffisance des compétences des SRH, l'insuffisance des effectifs dédiés à la fonction RH et le manque d'implication de l'encadrement.

Une autre étude a été effectuée par Houmani (2014) au Maroc pour évaluer les compétences des responsables RH dans les administrations. Elle a constaté que le taux de maîtrise global des compétences techniques était de 49,61 %. Parmi les compétences techniques, la chercheuse a pu évaluer le taux de maîtrise des responsables à réaliser des études de besoin en formation qui est à 42,5 %. Elle a aussi évalué le taux de maîtrise des compétences comportementales des responsables RH à 85,71 %. Toujours selon elle, seulement 3 personnes parmi les 10 responsables ont bénéficié de séances de formation continue. Ces formations concernaient la qualité et les applications informatiques de GRH. L'analyse de ses résultats lui a permis de déceler les problèmes suivants :

- Insuffisance des effectifs dédiés à la fonction;
- Insuffisance des compétences en la matière;
- Absence de la formation continue et le manque d'encadrement; forte centralisation des décisions;
- Manque de motivation des gestionnaires des RH;
- Insuffisance dans l'organisation du travail et dans la coordination des activités;
- Manque de moyens : logistique, moyen de communication, local de travail non adapté;
- Manque de vision régionale en matière de GRH.

Une autre étude, effectuée par le ministère de la Santé cette fois-ci, à Burkina Faso (2005), a identifié des problèmes liés aux compétences des responsables des ressources humaines à deux niveaux : un faible niveau de spécialisation en gestion des ressources humaines, et une faiblesse dans les capacités opérationnelles du département GRH.

Une lecture dans les différentes recherches effectuées dans les départements RH des pays en voie de développement nous permet de constater que les problèmes sont quasi semblables : les études ont démontré une situation paradoxale entre la théorie de la gestion des ressources humaines et la pratique dans l'organisation, entre ce que les directeurs de ressources humaines déclarent réaliser et la pratique telle qu'elle est perçue par les fonctionnaires, et entre ce que la haute direction croit implanter par des politiques et des stratégies et ce qui se réalise effectivement.

Un grand manque dans les compétences techniques des professionnels RH caractérise les GRH des PVD. Ainsi, un changement de comportement s'impose en matière de formation. Les administrations doivent s'orienter vers les formations axées sur les compétences et être ouvertes à l'utilisation de nouvelles techniques de développement professionnel, ce qui contribuera positivement à la performance des organisations.

Il est pertinent d'exposer le rôle des subordonnés puisqu'ils ont un rôle important au sein des départements RH. Dans les PVD, un subordonné a tendance à refuser de se plier aux règles : il rejette le pouvoir hiérarchique formel (Zghal, 2000) et il existe une grande distance hiérarchique entre eux et les supérieurs hiérarchiques, un fait marquant de l'entreprise africaine causé surtout par l'importance du prestige imposé par les dirigeants (Worou, 2010).

4.4 La position stratégique des professionnels RH

Le succès des organisations dans les PVD dépend d'une multitude de facteurs, parmi lesquels la disponibilité des professionnels RH, l'expertise et l'expérience nécessaire pour maîtriser les différentes fonctions RH. Ils doivent posséder les qualifications et les habiletés qui leur permettront d'avoir une solide compréhension de l'environnement dans lequel les organisations opèrent. Selon Belout et Martel (2015), les professionnels en RH sont appelés aujourd'hui à développer un vaste répertoire de compétences. Ces dernières sont devenues une condition à l'optimisation de l'efficacité des SRH (Cascio et Boudreau, 2008). Le deuxième défi sera de mettre en œuvre une planification RH avec un alignement sur les stratégies de développement organisationnel; autrement dit, intégrer la fonction RH avec les fonctions de l'organisation c'est l'impliquer comme un partenaire organisationnel stratégique de l'organisation (Strandberg, 2009). En outre, pour créer une valeur ajoutée, ils doivent satisfaire les parties prenantes en s'ajustant sur leurs attentes (Brockbank et Ulrich, 2015).

Les Directeurs des ressources humaines doivent être convaincus de l'importance de la professionnalisation de la fonction RH (Wachira, 2010). Ils doivent s'engager et mettre en place les moyens qui faciliteront son implantation. La professionnalisation de la gestion des ressources humaines s'avère une composante déterminante pour la mise en œuvre d'un service efficace et efficient (APS-HRM, 2008). Les professionnels de la gestion des ressources humaines peuvent

promouvoir le professionnalisme par la mise en œuvre d'une ligne directrice qui définit les normes à respecter, les connaissances à acquérir et la façon de les partager. De plus, ils ont besoin de plus d'autonomie et qu'on les dote des connaissances et habiletés qui leur permettront d'assumer leurs fonctions dans une vision stratégique (Dignard et coll., 2018).

Bien que le personnel chargé des ressources humaines des pays en voie de développement (plusieurs entreprises des PVD emploient des cadres issus des universités prestigieuses de l'Occident) occupe une position importante dans l'organigramme des organisations, il a été constaté que cette position n'est pas toujours reconnue dans la formulation des stratégies, et le personnel peut ne pas être professionnellement qualifié (Igué, 2010). La fonction de gestion des ressources humaines est souvent laissée à la charge d'administrateurs qui considèrent la gestion des ressources humaines comme une fonction auxiliaire (Ramsingh, 2010).

Les organisations des PVD doivent changer la fonction Gestion des Ressources humaines afin qu'elle passe d'une fonction administrative à une fonction stratégique; ceci permettra au personnel des ressources humaines de jouer le rôle de partenaire stratégique par :

1) Une participation à la planification stratégique et la mise en œuvre des politiques nouvelles intégrées à la stratégie globale de l'organisation, ce qui permettra au département des ressources humaines de n'être plus considéré seulement comme un centre de coût, mais une source de rentabilité économique importante pour l'organisation (Wils, et coll., 1989) ;

2) Une meilleure adaptation au changement continu (Zeville, 2008) : ils doivent être capables d'analyser et d'anticiper les changements dans l'environnement pour proposer les moyens de faire coïncider le management des Ressources humaines et le contexte stratégique de l'activité économique de l'entreprise.

4.5 La formation des professionnels RH

Au lendemain de l'indépendance des pays en voie de développement, les administrations publiques ont dû faire face à une pénurie de cadres qualifiés. Pour combler cette lacune, la

fonction publique a absorbé automatiquement pendant une trentaine d'années tous les diplômés des écoles et des universités sans concours d'accès ni test de compétence comme le rapporte Tchabouré (2001) :

« À l'indépendance, l'administration publique des pays africains ne disposait pas d'un nombre suffisant de cadres qualifiés. Les leaders des pays nouvellement indépendants optèrent pour une africanisation rapide des systèmes administratifs. Cette politique s'est traduite par le recrutement quasi automatique de tous les diplômés des institutions de formation universitaire notamment » (p.20).

Plusieurs PVD ont décidé de renoncer à cette politique de recrutement automatique (Oumarou, 2007).

Ainsi, la faiblesse générale des systèmes éducatifs nationaux, la mauvaise utilisation des compétences qui se traduit par l'inadaptation des profils professionnels des agents RH et des profils des emplois occupés et le manque de la formation offerte pour prendre en charge leurs fonctions à l'entrée causent un désordre et une inefficacité dans les administrations publiques. Cette inefficacité est accentuée par le comportement des fonctionnaires tel que l'absentéisme, le manque de motivation, l'indiscipline, et la négligence (De sardan, 2004). À la suite d'une enquête faite par l'AAPAM (2007), deux conclusions ont été retenues :

- La gestion des ressources humaines dans la fonction publique souffre d'un déficit de stratégie et de professionnalisme; ce déficit se concrétise par l'absence de vision stratégique qui renvoie à la question de la professionnalisation des agents RH. La majorité des PVD accuse une absence quasi totale de véritable filière (formation initiale) ou de cursus professionnel (formation continue) préparant les directeurs de gestion des ressources humaines. Dans ce contexte, il est normal que l'expertise des SRH en matière de GRH ne soit guère développée.
- Les professionnels RH utilisent des pratiques RH considérées comme allant de soi, sans remises en cause (des habitudes, des comportements individuels, etc.) en raison d'une quasi-absence d'une actualisation de connaissances et du développement des compétences. Les professionnels RH ne sont pas proactifs aux changements de l'environnement et à l'évolution des attentes des fonctionnaires, de même que leurs qualifications, et leurs aspirations. Ce

changement est dû au recrutement massif des surdiplômés effectué par les organisations publiques dont le seul objectif est d'absorber le chômage des jeunes.

4.6 La qualité des formations des institutions

Au moment de l'indépendance des États africains, les gouvernements africains se sont fixé des objectifs en matière de formation administrative. Ceux-ci pouvaient se résumer en une directive : assurer la relève des administrateurs coloniaux (Ahouanka, 2001). Pour réussir cet objectif, les ENA ont été créées pour former les hauts fonctionnaires. La France avait fait un effort financier pour assurer la formation administrative des Africains.

Plusieurs facteurs ont remis en cause les acquis positifs de l'après-indépendance qui ont baissé la qualité de la formation, des facteurs politiques comme l'instauration et le renforcement des régimes autoritaires (Ahouanka, 2001). D'autres pays sont passés par des crises économiques, poussant les gouvernements à improviser, amenant une quasi-absence d'une politique de formation administrative des hauts cadres de l'administration (Nzouankeu, 2011).

Dans le même contexte, pendant cette période dans les pays de l'Amérique latine, il y a avait une absence totale de stratégie de formation continue dans les organisations, si on prend l'exemple de la Colombie, où 72 % des formations se faisaient au poste de travail (Ruiz et coll., 2011).

Alors que la formation initiale constitue une phase primordiale dans la préparation, la sensibilisation des futurs cadres en matière de gestion des ressources humaines et une occasion pour les doter d'un corpus de techniques de GRH, la dimension RH été quasi absente des programmes de formation dans la plupart des PVD, la place de la GRH dans les programmes d'études se limitant à l'exposition de diverses théories de management (Zyani, 2000).

Comme il existe des PVD qui préconisent la formation sur le tas en ce qui concerne la formation en RH (Bas, 1988), d'autres ont implanté des écoles dédiées à la formation des cadres. Dans l'espace francophone, ces structures sont appelées Écoles d'Administration, avec de nombreuses variantes telles que les suivantes : Écoles Nationales d'Administration (ENA); Écoles Nationales d'Administration et de Magistrature (ENAM). Ces écoles se placent sous la

tutelle de l'État, ils dispensent la formation initiale et la formation continue. La formation initiale est celle qui est dispensée aux candidats ou élèves fonctionnaires avant leur entrée dans l'administration et d'autre part, elle s'adresse à des candidats déjà titulaires de certains diplômes universitaires. Pour la formation continue, elle s'adresse aux fonctionnaires en cours d'emploi (ENA, 2016).

Si on regarde de près, les programmes offerts par l'école d'administration publique de Tunisie (en guise d'exemple), la formation initiale (base) est offerte selon trois programmes :

- Cycle supérieur,
- Cycle de formation des cadres moyens,
- Cycle de formation des agents.

En passant à travers les trois programmes, nous pouvons constater que seul le programme cycle de formation des cadres moyens offre une formation spécialisée en gestion de ressources humaines de trois (3) mois.

Zyani (2000) a constaté que les programmes de formation fournis par les écoles d'administration ne répondent pas aux attentes de leurs administrations en termes de contenus tels que les connaissances, les compétences et les comportements professionnels, ces contenus ne répondant pas suffisamment aux difficultés réelles de gestion des problèmes qui se posent quotidiennement aux départements RH.

Dambendzet (2002) a confirmé la même problématique : elle a identifié une faiblesse, voire le manque de communication entre les établissements et les administrations. Dans le même contexte, selon Zyani (2000) même si les instituts ont apporté les corrections nécessaires aux cursus de formation, en améliorant les disciplines et les matières enseignées, il y a toujours un décalage permanent entre la nature et la qualité du savoir transmis et les capacités de gestion réelles que l'administration exige des lauréats de ces instituts. En plus, il a jugé que les programmes sont trop théoriques et se concentrent principalement sur les aspects juridiques et normatifs au détriment des spécialités directement liées à la fonction. Il y a au moins trois causes essentielles à cette problématique :

- Les institutions de formation des cadres évaluent mal les besoins en formation des futurs administrateurs qui évoluent très vite (PEA, 2012), faute de ressources budgétaires (Réseau des

associations professionnelles francophones, 2014), ce qui élargit le fossé qui sépare les instituts de leur environnement institutionnel.

- Zyani (2000) a rapporté une grande méconnaissance de la part des institutions de formation des cadres du milieu administratif, de ses mœurs, de ses habitudes, et de fonctionnements. Nzouankeu (2011), lui, a remarqué une improvisation et des demi-mesures dans la planification des programmes, ce qui révèle l'absence d'une politique de formation administrative des hauts cadres de l'administration.

- La bureaucratie du système fait en sorte que les programmes sont rigides et ne suivent pas les changements et l'évolution de l'environnement des organisations (Nzouankeu, 2011).

- Le problème du choix des formateurs : D'après Nzouankeu (2011), le profil des formateurs n'est pas à la hauteur des attentes et il est fréquent de trouver parmi eux des assistants ou maîtres-assistants des facultés de droit et des sciences économiques. Dans une récente enquête menée au Kenya par Ferej et coll. (2011), de nombreux formateurs ne possédaient pas les compétences pratiques requises pour des formations de qualité pertinentes pour le marché du travail et plus d'un tiers d'entre eux avaient peu ou pas d'expérience du travail en entreprise.

Sur plusieurs lectures des recherches effectuées à propos de la qualité des formations, nous avons recensé les faiblesses suivantes :

- La redondance des formations et l'absence de cohérence (RAPF, 2014) : plusieurs formations ne mènent pas à des améliorations puisqu'un chaînon du dispositif reste intouché par ces mesures.

- L'évaluation des besoins est réalisée de façon approximative, en raison du manque de données qualitatives et quantitatives sur les employés (Zyani, 2000).

- La formation continue n'est pas valorisée ni reliée à la carrière des agents (Poaty, 1995).

La situation des pays en voie de développement en Afrique, tout en n'étant pas uniforme, est marquée par la difficulté de chaque pays à affirmer un système ou un dispositif de formation professionnelle qui aient les moyens des priorités qui leur sont fixées.

4.7 Les compétences et les rôles des services RH

4.7.1 Le Modèle de compétence Hiérarchisation selon Miller (1990)

George Miller représente par une pyramide un modèle de la compétence (figure 1). À la base de la pyramide, il place les connaissances (savoir/Knows) sur lesquelles s'appuie la compétence (savoir-faire/Know How), ensuite, il place la performance (montre comment/Shows How), et enfin l'action (agir/Does).

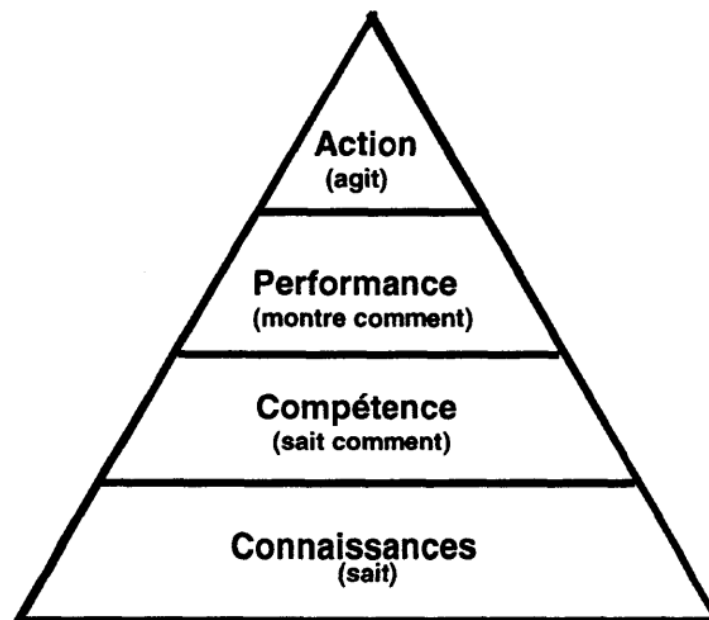


Figure 1 : Modèle de compétence hiérarchisation G. Miller (1990, page 173)

Le savoir (ou les connaissances) est la base de la pyramide : c'est ce qui permet à un employé d'acquérir un ensemble de compétences, et ce dernier développe la performance et permet aux employés d'agir. Dans ce mémoire, nous avons jugé qu'il est pertinent, avant de juger l'action des ressources humaines dans les pays en voie de développement, d'évaluer l'ensemble de la pyramide, les connaissances (formation initiale), les compétences (la formation continue), et l'évaluation de la performance dans les organisations.

Chaque individu dans l'organisation dispose des compétences fondamentales (savoirs, savoir-faire, et savoir-être) et possède en plus des compétences distinctives, ces derniers distinguant les individus performants d'autres qui le sont moins (Moreno, 2008).

Un fait peut être constaté : la compétence constitue une part importante du capital immatériel de l'entreprise. Elle diffère du niveau et de la fonction dans l'organisation, elle est dynamique puisqu'elle varie selon l'environnement et le contexte dans lequel elle se développe (Moreno, 2008).

4.7.2 Le modèle d'Ulrich 1996

Le professeur américain Dave Ulrich propose une typologie bidimensionnelle des rôles du SRH. Le premier axe du modèle représente ce sur quoi les services et les professionnels RH doivent focaliser. Ainsi, ils doivent diriger leurs efforts sur la dimension stratégique et la dimension opérationnelle. Dans la première dimension, les services et les professionnels des ressources humaines devront avoir une vision tournée vers le futur et ils joueront un rôle stratégique. Les services RH auront ainsi deux rôles à jouer : celui d'un partenaire stratégique et un agent de changement. Dans la deuxième dimension, les services et professionnels RH doivent s'intéresser aux activités quotidiennes et ils joueront des rôles dits opérationnels, soit celui d'un expert administratif et champion des employés. Le second axe fait la distinction entre les activités dirigées vers la gestion des individus et celles dirigées vers la gestion des processus. Par cette schématisation, Ulrich démontre bien l'importance qui doit être accordée non seulement aux rôles stratégiques, mais aussi aux rôles opérationnels. De plus, ce modèle indique que les départements RH et les professionnels RH doivent prendre en considération les individus ainsi que les processus mis en place.

Ulrich a identifié quatre rôles (figure 2) : le partenaire stratégique, l'agent de changement, l'expert administratif et le champion des salariés.

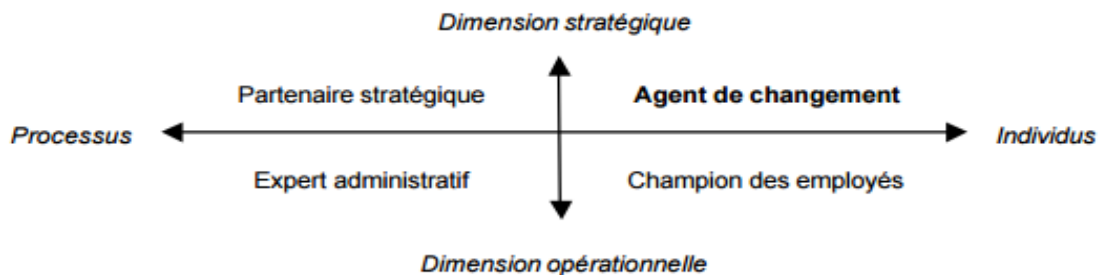
Le partenaire stratégique : Le service RH veille à la mise en œuvre de la stratégie, à accompagner les cadres supérieurs et opérationnels dans l'exécution de la stratégie organisationnelle et à ce que la politique corresponde à la stratégie de l'organisation. Le rôle du partenaire stratégique a été identifié par plusieurs auteurs, dont Ulrich (1996), Guérin et Wils

(1992), Labelle et Dyer (1992), Wile (1992), Walker (1994) et Schuler (1990), comme étant lié à la participation du département RH au processus de formulation de la stratégie d'affaires par l'implantation des pratiques RH qui sont alignées sur la stratégie d'affaire de l'organisation. Wils (2000) définit le rôle de partenaire stratégique comme rôle qui vise à s'impliquer suffisamment dans les questions d'affaires pour être en mesure d'ajouter de la valeur et d'améliorer ainsi la compétitivité de l'organisation.

Pour Ulrich (1996), les départements RH et les professionnels RH jouent le rôle d'expert administratif lorsqu'ils s'assurent de l'implantation et la mise en œuvre des processus organisationnels tels que la formation, la dotation, la rémunération et l'évaluation de la performance d'une manière efficace et efficiente, l'objectif étant d'atteindre l'efficacité administrative par la diminution des coûts tout en maintenant un haut niveau de qualité.

Le rôle d'agent de champion des employés identifié par Ulrich (1996) suggère que les départements RH et les professionnels RH sont des champions des employés quand ils réussissent à lier la contribution des employés au succès de l'organisation, par une implantation de différents moyens pour que l'employé soit capable de s'exprimer et de s'impliquer au sein de l'organisation, et en représentant leurs intérêts avec vigueur tout en s'efforçant d'accroître leur engagement envers l'organisation et leur capacité à produire des résultats.

Le quatrième élément de la matrice d'Ulrich est le rôle d'agent de changement : ce rôle est assumé quand le service RH est en mesure d'identifier et implanter des processus permettant de gérer le changement. Les professionnels RH doivent accompagner les employés et établir une relation de confiance avec eux, développent le changement organisationnel et soutenir les changements nécessaires.



Source : Ulrich (1996, page 24)

Figure 2 : Modèle des rôles du service RH Ulrich(1996, page 24)

Même si les rôles présentés précédemment par Ulrich en 1996 ont relativement bien servi les services professionnels RH par le passé, il semble évident qu'un changement s'impose. Depuis 1996, alors que l'environnement était relativement stable, les professionnels en ressources humaines jouaient des rôles relativement différents de ceux qu'ils sont appelés à jouer aujourd'hui ; d'ailleurs, plusieurs auteurs affirment que les nombreuses transformations survenues dans l'environnement font en sorte que la fonction RH n'a pas d'autre choix que de se renouveler puisque les anciens rôles ne concordent plus avec la réalité actuelle. Guérin et Wils (1992) confirment la nécessité de la contribution de tous les employés surtout dans un environnement turbulent, compétitif et difficile ainsi que l'adaptation à cet environnement par un nouveau style de gestion dont l'objectif est le partenariat et la mobilisation des employés.

4.7.3 Le modèle d'Ulrich (2008)

Ulrich et d'autres chercheurs ont procédé à une analyse de l'évolution des compétences des professionnels en ressources humaines sur vingt ans (Ulrich et coll. 2008). Ils ont sondé 10 000 des professionnels RH, des employés et des cadres à travers six régions (Chine, Europe, pays d'Amérique de Nord, Amérique latine, Chine, Australie et l'Asie Pacifique et l'Inde). Ils ont pu déceler les six importantes compétences que les professionnels RH devraient posséder pour participer activement dans la performance organisationnelle. Celles-ci sont l'expertise en ressources humaines « *Operational Executor* », l'alliée de l'organisation « *business ally* », l'activisme crédible « *credible activist* », la gestion des cultures et du changement « *Culture and change Steward* », la gestion des talents « *Talent manager/Organizational Designer* » et l'architecte stratégique « *Strategy architect* ». Dans les lignes qui suivent, nous allons présenter ces différentes compétences.

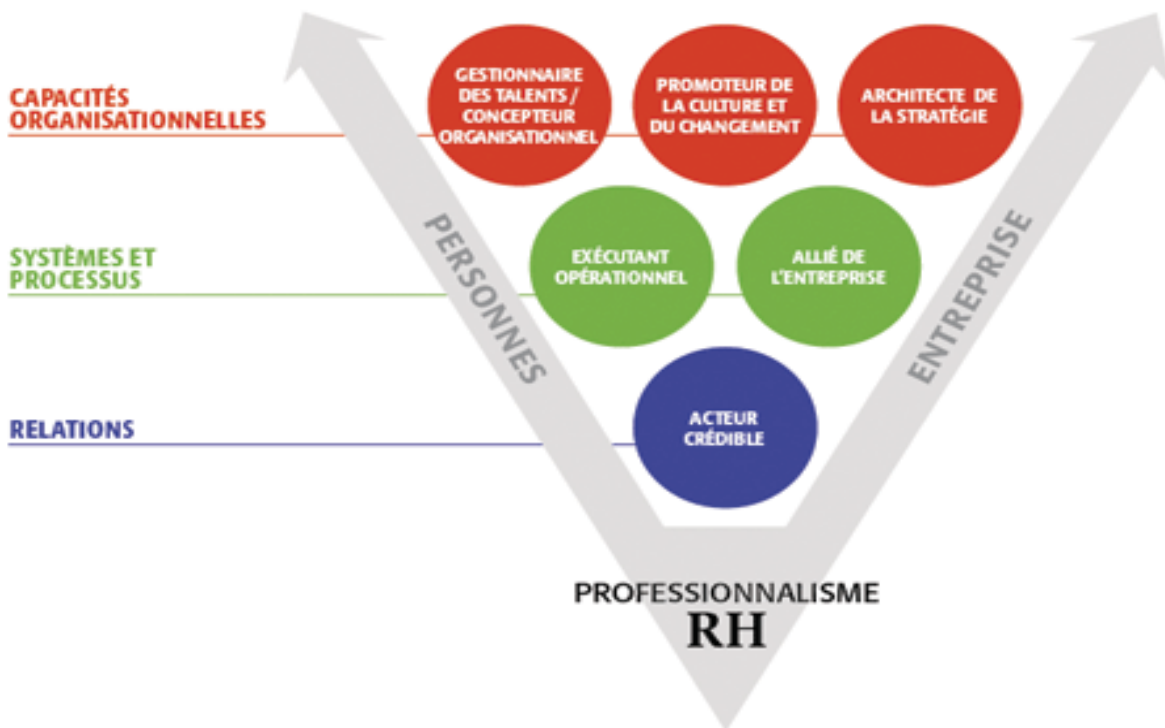


Figure 3 : Modèle des compétences Ulrich (2008, page 270)

La figure 3 montre que les professionnels de la gestion des ressources humaines doivent détenir des compétences relatives aux personnes et à l'entreprise. Elle doit faire un équilibre entre les attentes de ses employés et les préoccupations des investisseurs. Pour réussir cet équilibre, le service RH doit développer six champs de compétences portant sur les relations, les systèmes et les capacités organisationnelles, que nous décrivons ci-dessous :

- Acteur crédible « Credible Activist » : Le service des ressources humaines doit être un acteur crédible, une crédibilité qui se traduit par le respect et l'écoute des besoins des employés. Le service RH doit être aussi un acteur actif, un élément qui se concrétisera si le service des ressources humaines prend une position claire et communique leur point de vue. Il est important que le service des ressources humaines tienne ses promesses et agisse avec intégrité en partageant l'information ; ainsi, il pourra bâtir une relation de confiance avec les employés.

- Gestion de talents, « Talent manager/Organizational Designer » : Le service des ressources humaines s'assure de développer un bon bassin de talents et de les retenir. Ainsi, le

professionnel tente de se positionner sur les compétences requises et s'interroge sur la manière dont elles peuvent se développer. Pour Ulrich, le service RH doit se fixer l'objectif d'intégrer les compétences et les implanter dans la structure de l'organisation. Il s'assure également que les talents soient alignés à la stratégie.

- Exécutant opérationnel, « Operational Executor » : Les professionnels en ressources humaines doivent être capables d'exécuter les aspects opérationnels de la gestion des ressources humaines, de rédiger les politiques et de les appliquer, tandis que le service RH doit s'assurer que ses politiques soient alignées sur les stratégies de l'entreprise. Les employés ont des besoins d'ordre administratif (la paie, la gestion de la performance, la dotation), et l'exécutant opérationnel doit s'occuper de ces tâches administratives de façon quotidienne.

- Allié de l'organisation, « business ally » : Pour réussir ce rôle selon Ulrich, le service RH doit avoir une bonne compréhension des autres fonctions de l'entreprise : vente, marketing, finance, recherches et développement, etc. La connaissance de l'organisation et de son environnement est une compétence qui apportera une valeur au professionnel en ressources humaines : elle lui permettra plus précisément de bien cerner l'environnement, de s'adapter aux conditions changeantes et de réagir aux opportunités et aux menaces extérieures.

- Architecte stratégique, « Strategy architect » : L'architecte stratégique contribue à planifier et à mettre en œuvre la stratégie de l'organisation. Selon Ulrich (2008), le professionnel RH doit reconnaître les tendances d'affaires et les impacts sur l'organisation. Il prévoit également les obstacles à la réussite de l'organisation.

- Gestion de la culture et du changement, « Culture and change champion » : Le professionnel RH contribue à façonner la culture de l'entreprise en implantant des pratiques et des processus cohérents.

4.7.4 Le modèle Samkoewa et Le Louarn (1996)

La littérature a souvent traité des rôles des SRH en lien avec l'efficacité de la GRH dans les organisations (Ulrich, 2015). Louarn et Samkoewa définissent un rôle comme un ensemble organisé de comportements socialement attendus. Le personnel d'une entreprise s'attend à ce que la SRH joue un certain nombre de rôles ; il en a relevé 11 : gardien de dossier, représentant des employés, médiateur, consultant, mobilisateur, éducateur, analyste et prévisionniste, agent de changement, partenaire stratégique, leader en GRH, gardien des valeurs.

- **Analyste et prévisionniste** : Le département des ressources humaines doit surveiller son environnement, il doit dresser un portrait qualitatif et quantitatif des ressources humaines de l'organisation (mobilité, vieillissement, retraite, etc.) (Guérin et Wills, 1992).
- **Partenaire stratégique** : Concevoir et implanter les systèmes de recrutement, de formation et d'évaluation de rendement pour qu'ils soient cohérents avec la stratégie de l'organisation (Guérin et Wills, 1992).
- **L'agent de changement** : Ulrich (1996) reconnaît que, dans la quête d'une meilleure compétitivité menant au succès organisationnel, la capacité de gérer le changement représente la compétence la plus importante à développer par un professionnel RH.
- **Leader en GRH** : La fonction de leader est essentiellement stratégique, associant les ressources et compétences de l'organisation afin de réaliser les objectifs stratégiques. Comme leader, le responsable des ressources humaines doit créer un environnement favorable à l'appropriation stratégique par les opérationnels (Guérin et Wills, 1992), et mettre en œuvre des actions appropriées pour surmonter les défis organisationnels (Rothwell et Kazanas, 1990).
- **Mobilisateur** : Selon Rondeau et coll. (1993), les pratiques de GRH ont une influence directe sur l'effort de mobilisation. L'employé mobilise ses compétences et s'implique dans son travail grâce à l'efficacité de la communication entre le SRH et les employés, et par les pratiques de reconnaissance des efforts déployés au travail.

- **Éducateur** : La formation est un acteur important au niveau des compétences organisationnelles-clés. Le département des ressources humaines a le rôle de définir une stratégie de développement de compétences, de définir les compétences clés et de les développer (Bouchard, 2008).
- **Consultant interne** : En tant que consultant interne dans son champ d'expertise, le SRH conseille judicieusement les autres professionnels, les gestionnaires et les employés. Les conseils doivent être de qualité, pertinents, accessibles, fiables et innovateurs (Morin, 2006).
- **Gardien des valeurs** : Le service RH veille à transmettre les valeurs à l'ensemble des ressources humaines de l'organisation (Brazier, 2015).
- **Gardien de dossier** : Le département des ressources humaines doit veiller à la confidentialité des informations qui concernent les ressources humaines de l'organisation, respecter les normes de la constitution, la conservation et la destruction des dossiers, et enfin assurer l'utilisation de l'informatique (Pelletier, 2001).
- **Représentant des employés** : Le service RH doit promouvoir l'éthique dans la représentation des intérêts des employés, la justice et l'équité (Robert, 2007).
- **Médiateur** : Le département des ressources humaines participe à la résolution des conflits (Nwahanye, 2015).

Pendant longtemps, la fonction RH était considérée comme secondaire et ne constituait pas un élément stratégique dans l'organigramme des organisations. Les rôles étaient essentiellement centrés sur le respect de la réglementation du travail. Les attentes des employés ont évolué et d'autres défis sont apparus, obligeant les professionnels RH à être plus présents sur le terrain. Ainsi, aux côtés des gestionnaires des opérations, ils sont devenus des partenaires d'affaires et participent à la gestion stratégique de l'organisation.

Pour que la fonction RH contribue à la performance de l'organisation et au bien-être des employés, elle doit prendre une position équilibrée, donc aucun de ces quatre rôles ne doit

prédominer. Pour notre mémoire, nous utiliserons le modèle de Louarn et Samkoewa à 11 rôles d'abord parce que la gestion des ressources humaines dans les pays en voie de développement n'est pas rendue au modèle d'Ulrich. Ensuite, le modèle de Le Louarn et René Samkoewa est bien détaillé, donc il nous permettra de bien comprendre les rôles des services RH dans les pays en voie de développement.

4.8 Les compétences et la performance

De nombreux auteurs ont analysé les relations entre la gestion des compétences professionnelles et la performance de l'entreprise. Zarifian (2002) a écrit : « *La performance est un produit collectif, celui d'une organisation, tandis que les compétences sont les qualités professionnelles détenues et mises en œuvre par un individu* ». D'autres auteurs comme Wittorski (1997) et Dubois (1999) ont démontré que la compétence collective est propre à un groupe et que la relation avec la performance n'est pas évidente. Michaux (2003) confirme leurs résultats : il rejette une définition de la compétence liée à la performance et indique qu'il faut tenir compte d'autres éléments comme la technologie pour expliquer la performance collective. Dans le même contexte, Dietrich et coll. (2010) soulignent que cette dernière dépend de plusieurs facteurs internes et externes. Ils insistent que même si la compétence n'est pas toujours ni partout, génératrice de performance, il reste que la préoccupation de la performance est centrale pour l'entreprise, et l'enjeu majeur de la gestion de compétence réside dans sa capacité à améliorer la performance de l'entreprise (Dietrich, 2010).

Chapitre 5 : L'efficacité des directions des ressources humaines

5.1 La performance et l'importance de l'évaluation de la GRH

L'efficacité de la fonction RH peut être définie selon deux visions (Institut de la gestion publique et du développement économique, 2008) :

- La première vision est économique : le département de la gestion des ressources humaines est jugé efficace quand il gère avec efficacité et efficience les budgets alloués par l'organisation.
- La deuxième vision est organisationnelle : la GRH d'une organisation est jugée efficace quand elle supporte les autres départements, et contribue, dans son domaine, aux objectifs stratégiques de l'organisation et à ses résultats.

L'OCDE (2007) propose une définition d'un département RH efficace : c'est L'OCDE (2007) propose une définition d'un département RH efficace est :

« Un service fortement motivé et correctement habilité, flexible et collaboratif, fournissant des services de manière rentables, et centrés sur les produits et les résultats » (p.107)

Peu de recherches empiriques ont été effectuées sur la mesure de l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines dans les pays en voie de développement en raison de la complexité des variables qui influencent la relation entre ces dernières et la performance de l'organisation. Notre étude vise à mesurer l'influence des compétences des professionnels RH sur l'efficacité des départements RH.

Le facteur humain est dorénavant une ressource critique et un véritable atout compétitif nécessaire pour la survie des organisations. En 2016, une étude empirique a mis en évidence l'importance de la gestion des RH et sa position au sommet des préoccupations des hauts dirigeants (Gosselin et Morvan, 2016).

Afin de garder les départements de GRH à leur niveau de productivité supérieure, les organisations procèdent au contrôle des activités RH pour maintenir et améliorer l'efficacité et l'efficience de la GRH. Le contrôle est un processus d'identification et de mesure des écarts entre les objectifs établis au début d'une période déterminée et les réalisations concrètes à la fin de cette période. L'objectif ultime est d'apporter des corrections à ces écarts (Gosselin et Beausoleil, 1991; Belout et coll., 2017). Parmi les méthodes d'évaluation de l'efficacité de la GRH, on retrouve l'approche client ou des constituantes multiples. Qu'en est-il ?

5.2 L'évaluation de l'efficacité des directions de ressources humaines par l'approche des constituantes multiples (approche client)

L'approche client ou l'approche des constituantes multiples (multiple constituency approach) est présentée par Mitroff (1983) comme

« Those parties, actors, claimants, or institutions both internal to the organization, that exert a hold ont it. That is, they either affect or affected by an organization's actions, behaviors, and policies » (p. 4).

En GRH, c'est une méthode d'évaluation de l'efficacité des SRH qui place le client au centre de l'intérêt des entreprises. Elle évalue le niveau d'efficacité d'un service des ressources humaines en mesurant le degré de satisfaction de ses principaux clients. Les organisations ont élargi le champ d'utilisation de cette approche pour l'utiliser dans tous les départements, y compris celui de la gestion des ressources humaines. Cette méthode assimile le SRH à un fournisseur de service qui doit chercher à combler les différents besoins de ses nombreux clients. Dans cette optique, l'efficacité est déduite du niveau de satisfaction des clients à l'égard de la performance du SRH. L'évaluation est effectuée en mesurant l'écart entre les attentes des clients et les actions que le service des ressources humaines apporte aux constituantes. Plus les attentes dépassent les réponses du service des ressources humaines, plus la satisfaction sera faible et vice-versa (Tsui et Milkovich, 1987). La singularité de cette approche par rapport aux méthodes d'audit traditionnelles provient du fait que l'écart n'est pas déduit de la différence entre ce que

l'on observe et ce qui était prévu dans les plans, mais bien de ce qui est atteint par le service des ressources humaines versus ce qui est attendu par les clients (Belout et Dolan, 1996).

Le département RH doit avoir comme objectif la satisfaction des différents besoins de ses clients par des stratégies de GRH appropriées (Simard et Lévesque, 2004). Les clients sont tous les acteurs qui exercent une emprise sur le service des RH ou qui ont une relation de travail avec celui-ci : il s'agit des directeurs, des gestionnaires, des cadres intermédiaires, des employés, etc. Cette approche combine des aspects quantitatifs et qualitatifs (Belout et Dolan, 1993).

Avant d'aller de l'avant avec l'évaluation de l'efficacité de la fonction RH, il est pertinent de distinguer les différentes dimensions de la fonction RH. Pour ce faire, nous allons utiliser le modèle de Louarn et Wils qui résume l'évaluation de la performance de la fonction RH en trois grands axes : administratif, opérationnel et stratégique.

- La dimension administrative de la fonction RH relative aux activités de gestion administrative précisées par Le Louarn et Wils, c'est-à-dire la tenue des dossiers du personnel, le respect de la réglementation juridique du travail, l'administration des conventions collectives et la paye.
- La performance opérationnelle de la fonction RH, soit l'objet de ce mémoire, consiste en la formation, la santé et sécurité, les relations de travail, la dotation, la rémunération, ainsi que l'évaluation et la gestion des compétences,
- La performance stratégique de la fonction RH relative aux activités incluses par les deux auteurs, c'est-à-dire l'analyse de l'environnement RH de l'entreprise, la formulation de la stratégie de GRH, sa mise en œuvre et l'évaluation de ses résultats.

Les mutations profondes et l'évolution de la fonction GRH imposent à toutes les SRH des organisations d'effectuer une révision totale de leur approche managériale, d'être proactives, plus proches de la demande des usagers (personnels). La direction des ressources humaines s'impose comme une fonction phare et centrale dans les organisations, elle doit veiller à ce qu'elle soit un acteur clé pour la quête de la performance dans l'organisation où elle interagit.

Chapitre 6 : Les relations du travail dans les pays en voie de développement

Tous reconnaissent que le capital humain constitue la première richesse d'une organisation et, quels que soient le niveau hiérarchique des employés et leurs qualifications, ils contribuent à sa croissance et son développement. Pour arriver à mettre les compétences de ses employés au service de l'entreprise, l'organisation doit veiller à ce que les relations du travail soient au cœur du plan stratégique de développement de l'organisation.

Au sein de toute organisation, les échanges entre le département des ressources humaines et le syndicat jouent un rôle crucial. Des relations normalisées sont nécessaires, sans quoi des tensions pourraient apparaître et retarder son fonctionnement normal. Un des rôles importants du service RH est de maintenir le dialogue avec les syndicats, et d'entretenir une relation de travail sereine avec eux (MTQ, 2003). Le SRH doit considérer un syndicaliste comme un partenaire, il doit être capable de négocier et connaître les logiques et les modes d'action des syndicats, de développer le dialogue social et de négocier avec les partenaires sociaux (Moncourrier, 2006). Ces derniers attendent aussi que le SRH soit ouvert à créer un espace de communication, dialogue, et de négociation qui permettront de faire évoluer l'organisation et d'assurer le développement des ressources humaines (Peretti, 2015). Que ce qu'on est dans les pays en voie de développement ?

Une lecture de l'état des lieux des relations industrielles dans les pays en voie de développement nous a permis de déduire trois principales causes de la détérioration des relations de travail, le rôle des syndicats et les dirigeants syndicaux, le programme d'ajustement structurel et le pluralisme syndical.

6.1 Le rôle des syndicats et les dirigeants syndicaux

Après l'indépendance la plupart des gouvernements des pays en voie de développement ont considéré que leurs tâches essentielles étaient de passer d'une économie de subsistance à une économie moderne, l'indépendance dans les pays en voie de développement a permis des changements fondamentaux dans les relations de travail (Yacine-Touré, 1983),

Malgré que plusieurs anciens dirigeants syndicaux sont devenus les dirigeants des nouveaux états indépendants (Lebeau et coll., 2003), ils se mirent à manifester de la méfiance à l'encontre des syndicats qui, dans leur nouvelle vision, constituaient une véritable menace pour leur pouvoir (Fonteneau, 2004), comme le déclarait le premier ministre du Burkina Faso Issouf « *Les syndicats sont une soupape de sécurité dont nous nous sommes servis pour le retour à une vie constitutionnelle normale; il faut désormais mettre fin à toute agitation de leur part* » (Bazie, 2016, p.8). Le syndicalisme est devenu totalement contrôlé par le gouvernement, l'objectif été de limiter les revendications (Espéret, 1965), c'est ainsi qu'à chacun des régimes qui se sont succédé à la tête des gouvernements des PVD avaient de la volonté à limiter les libertés syndicales. Le cas de l'Égypte que dès son indépendance, le nouveau pouvoir a interdit les grèves et condamna à mort des grévistes, Jamal Abdenasser avait déclaré « *les travailleurs n'ont pas à revendiquer, c'est nous qui décidons de donner* » (USS, 2011, p.1), il n'est pas question pour lui de tolérer un mouvement syndical indépendant et militant, le président a manifesté un mépris total vis-vis des syndicats qu'il considérait comme un moyen de stimuler la production et non un moyen pour les travailleurs de s'organiser.

D'une manière générale, il ressort de ce repère qu'après les indépendances, le mouvement syndical a partout été subjugué et l'action syndicale totalement dévoyée, au service du pouvoir politique

Un changement radical est survenu fin 1980, les PVD ont passé de régimes mobilisateurs sollicitant la participation de tous les acteurs économiques au développement du pays, à des gouvernements autoritaires, un véritable divorce entre le peuple et le parti. La démocratie disparut dans ces régimes (Chevrier, 1975). L'économie des pays en voie de développement spécifiquement celui de l'Afrique entra en régression (Zamfir, 2016).

Or force est de constater qu'une communication conflictuelle entre ces acteurs se trouve principalement au niveau des divergences d'intérêts et missions de ces derniers et du manque de compréhension par les SRH de l'intérêt commun du dialogue social. D'ailleurs, le bureau international du travail (2010) a décrit les syndicalistes comme des personnes qui cherchent leurs prestiges, leur statut et leurs intérêts personnels au détriment de leurs responsabilités syndicales.

Plusieurs de ces dirigeants refusent de renoncer à leurs postes de direction et n'acceptent pas leur défaite lors des assemblées générales et quand ils quittent leurs postes, plusieurs créent un syndicat concurrent.

6.2 L'ajustement structurel

À cause de la crise économique suite à la crise pétrolière de 1976, les institutions telles que Banque Mondiale et FMI proposèrent des politiques économiques connues sous le nom de programme d'ajustement structurel (Toussaint et Millet, 2003). La mesure la plus frappante mise en oeuvre par les programmes d'ajustement structurel a été de réduire l'importance du secteur public par la privatisation des entreprises d'État (Maldona et coll., 2001), la réduction de ce secteur a engendré un licenciement massif des fonctionnaires (Maldona et coll., 2001).

L'ajustement structurel été planifié et mis-on oeuvre par la banque mondiale et le FMI, sans consultations avec les différents partenaires sociaux concernés (Toussaint et Millet, 2012). Les PAS prévoyaient plusieurs actions : Réduction de la masse salariale, compression des effectifs, modification des effectifs, modification de la grille des salaires, arrêt de l'érosion des salaires. Ces actions ont engendré un impact négatif sur les relations de travail (Rapport BIT, 1998).

6.3 Le pluralisme syndical

La convention n87 de l'organisation internationale du travail portant sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical exige sans que ça soit obligatoire le principe du pluralisme syndical (Rapport OIT, 2017) l'objectif étant d'assurer la démocratie sociale et libérer les travailleurs du joug du syndicat central affilié au parti unique au pouvoir. Mais ce principe ne légitime pas la prolifération des syndicats. Selon un rapport du bureau international du travail émis en 2010, le phénomène de prolifération et de fragmentation que les PVD vit actuellement à des conséquences néfastes dans les relations de travail, le pluralisme dans ce sens affaiblit les organisations syndicales, leur fait perdre leurs représentativités, leur crédibilité et leur capacité de négociation, les gouvernements l'utilisent comme un moyen de fragiliser le mouvement syndical; d'ailleurs dans le même rapport il est cité que les partis politiques suscitent ou encouragé la création d'organisations syndicales à leur dévotion (Rapport BIT, 2010).

Nous pouvons lire dans le même rapport « *Dans plusieurs pays, il existe une demi-douzaine de confédérations de syndicats, voire plus, qui se font concurrence, au seul bénéfice des adversaires du bien-être des travailleurs. Dans de nombreux autres cas, la création aléatoire d'organisations non représentatives et inefficaces est devenue une source de division, de confusion et d'abus dans le monde syndical* » (Rapport BIT, 2010, p.2).

Les pays en voie de développement souffrent de ses relations tendues et conflictuelles, ils sont sans doute les régions du monde où la connaissance sur la conflictualité au travail est la plus parcellaire (Quijoux, 2017). Portés par leur rapide industrialisation, certains de ces pays connaissent pourtant une grande croissance de ce type d'actions protestataires, des pays comme le Maroc (Badimon, 2009) ou l'Égypte (Gobe, 2008) ont régulièrement connu depuis les années 1980, une importante activité protestataire liée aux conséquences socioprofessionnelles des différentes mesures de modernisation de leurs économies respectives. Au demeurant, les organisations de travailleurs ne sont pas nécessairement les instigatrices de ces mobilisations.

Chapitre 7 : Questions de recherche, problématique et modèle d'analyse

7.1 Problématique

Il est reconnu que la fonction RH doit apporter une valeur ajoutée au succès de l'organisation. Tsui (1990) confirme que la valeur ajoutée en RH réside dans la capacité des professionnels RH à produire des résultats positifs pour les employés. Pour ce faire, les professionnels RH doivent réaliser divers rôles et doivent disposer d'un certain nombre de compétences. Quel élément des compétences les employés des PVD considèrent un levier de l'efficacité du SRH ? Et quels rôles le SRH doit jouer et concentrer les efforts afin d'apporter une valeur ajoutée à l'organisation et considérée efficace par les pairs ?

En dépit du rôle vital joué par la professionnalisation de la fonction RH dans l'efficacité des organisations des PVD et malgré l'importance des fonds et des efforts investis pour propulser les pratiques modernes RH, les pratiques RH réalisées dans ces pays connaissent des taux d'échec élevés et des résultats d'une qualité décevante. En effet, la littérature nous apprend que les départements des ressources humaines dans ces pays se heurtent à une multitude de problèmes qui font de l'implantation des modèles occidentaux des RH avec succès une mission difficile. Cette réalité nous incite à nous questionner sur les raisons d'échec des pratiques RH dans les PVD. Cette littérature sur la gestion des ressources humaines dans les PVD reste très limitée et n'aborde que les facteurs d'échec de ces pratiques au sein des organisations. Puisque les documents et études couvrant spécifiquement cet objet d'étude sont quasiment inexistantes, et il n'existe pas de consensus ni de modèle universel concernant les déterminants, des rôles joués par les SRH dans les pays en voie de développement. Notre étude se fixe comme objectif de contribuer à l'enrichissement des connaissances sur l'importance de la GRH dans la performance organisationnelle, en approfondissant la controverse portant sur le rôle du service RH dans l'efficacité des départements des ressources humaines.

7.2 Questions de recherche

L'étude du lien entre la gestion des ressources humaines (GRH) et la performance organisationnelle domine la documentation scientifique en GRH. L'intérêt croissant à l'égard de la relation entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle contribue à accorder une attention particulière aux compétences des professionnels RH et aux rôles du SRH que les professionnels en ressources humaines doivent maîtriser afin d'apporter une valeur ajoutée à cette performance organisationnelle.

Notre revue de littérature a mis en relief des lacunes dans le niveau de professionnalisation du département RH dans les organisations des pays en voie de développement. Les professionnels RH qu'ils soient des directeurs des ressources humaines ou des agents opérationnels RH, démontrent un manque de compétences et d'habiletés dans la pratique de la gestion des ressources humaines, ceci étant dû à plusieurs éléments, soit l'importation arbitraire des pratiques RH sans prise en compte de l'environnement politique, démographique, socio-économique et culturel, et ensuite la faiblesse de la formation reçue dans le domaine de la GRH.

Notre sujet de recherche porte sur l'impact des rôles des SRH et des compétences des professionnels RH (y compris les connaissances, les habiletés interpersonnelles, les habiletés de communication) sur l'efficacité des SRH dans les PVD. Dans cette optique, nos deux questions de recherche sont les suivantes :

- Quel est l'impact du niveau de compétences des professionnels RH sur l'efficacité des services RH dans les PVD ?
- Quel est l'impact des différents rôles du service RH sur l'efficacité globale des services RH dans les PVD ?

7.3 Nature de la recherche

Notre recherche est de nature exploratoire, comparative, quantitative explicative, transversale et déductive.

- Étude exploratoire : Cette recherche exploratoire nous aura permis d'identifier certains éléments servant d'explication des facteurs influençant l'efficacité des compétences et des rôles sur l'efficacité des départements ressources humaines. Nous devons mentionner que parce que les répondants sont issus de quatre pays différents, nous ne prendrons pas en considération certaines valeurs qui sont propres à chaque pays, comme la culture, le taux de développement économique, la démographie, le taux de chômage, etc.
- Étude comparative : D'après Gauthier (2010), une question de recherche relationnelle est une question portant sur la relation (de concomitance ou de cause à effet) entre deux variables, la variable indépendante entraînant souvent une variable dépendante. Il s'agit de comparer l'efficacité des départements de ressources humaines avec l'existence des compétences des professionnels RH et sans ces compétences. En outre, la comparaison de l'état de la variable dépendante en fonction de l'état de la variable indépendante permet d'établir et de démontrer l'existence de relation entre ces deux variables.
- Étude avec une approche quantitative explicative : Gavard-Perret et coll. (2008, p.281) expliquent que les méthodes quantitatives explicatives « *détectent l'influence d'une variable explicative sur une variable à expliquer. Dans la grande majorité des méthodes explicatives, l'influence est déduite d'associations, notamment de corrélations, la théorie fournissant le sens de la relation* ». Dans le cadre de notre étude, nous cherchons à « détecter » l'influence des compétences des professionnels RH (en tant que variable explicative) sur l'efficacité des départements RH dans les PVD (en tant que variable à expliquer). Cette influence sera mise en évidence via une méthode quantitative basée sur des analyses de corrélation impliquant des données collectées par le moyen d'un questionnaire.
- Étude de nature transversale : Elle utilise des données collectées par le moyen d'un questionnaire administré à un moment donné dans le temps.

- Étude avec une approche déductive : Elle consiste à analyser le particulier à partir du général, à lire une situation concrète spécifique à l'aide d'une grille théorique générale préétablie. Autrement dit, nous partons d'une (ou plusieurs) hypothèses existantes pour appliquer un raisonnement déductif connu d'avance à une situation particulière traitée (Aktouf, 1987). À partir de la littérature que nous avons collectée, nous élaborons notre problématique et notre modèle d'analyse, pour ainsi répondre à nos questions de recherche en confrontant cette construction théorique à la réalité particulière de l'efficacité des RH dans les PVD.

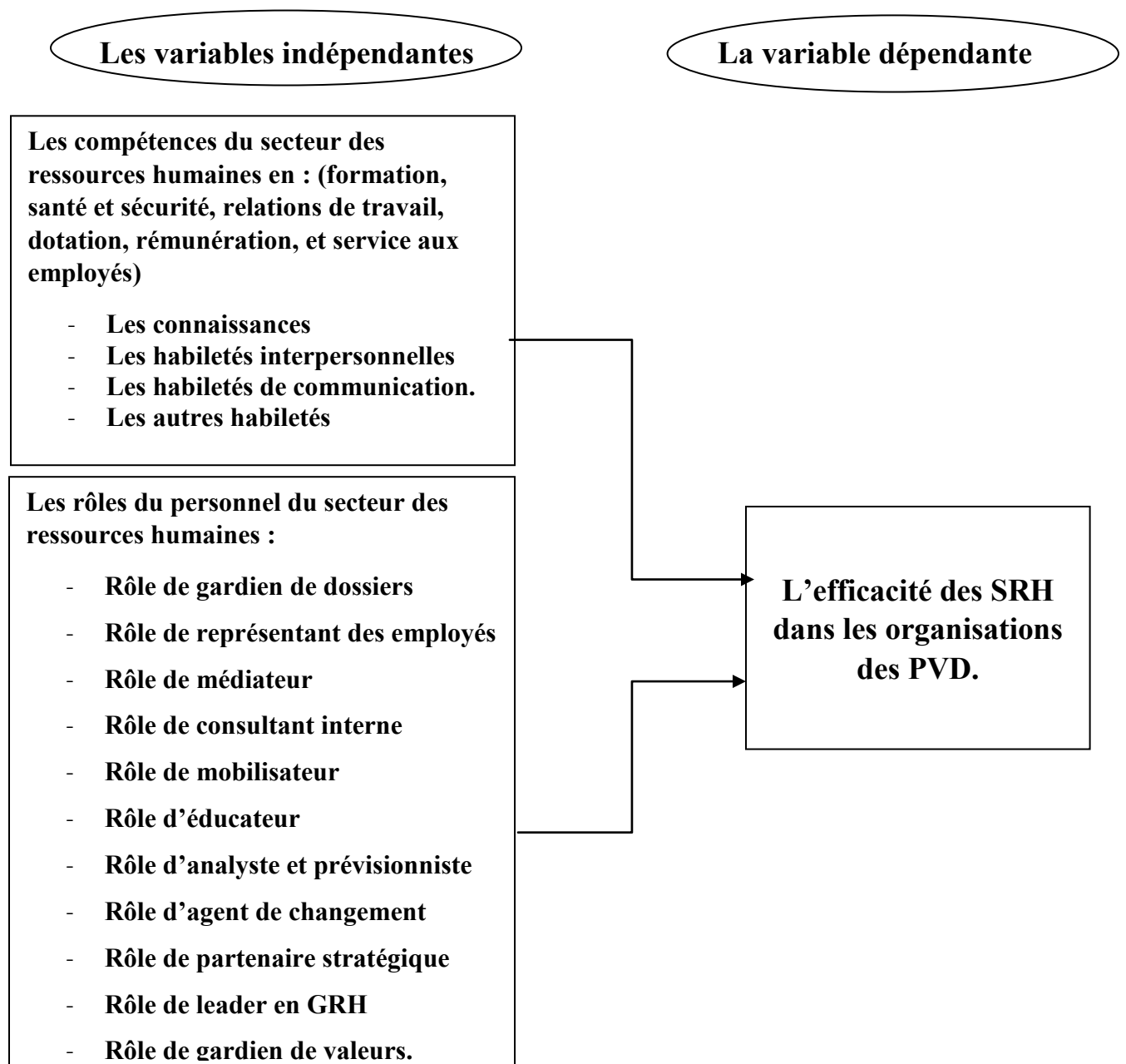
7.4 Le modèle d'analyse

Malgré que le modèle d'Utrich est le plus cité dans la littérature RH, il reste que son modèle ne s'inscrit pas dans une optique d'évaluation de l'efficacité du SRH. Nous avons donc décidé d'utiliser un modèle d'analyse qui s'appuie sur les travaux de Le Louarn et Samkoewa qui ont permis de fournir un modèle conceptuel, le premier en son genre, issu de l'examen d'une littérature provenant de plusieurs disciplines de la gestion (gestion des opérations et de la production, marketing, et la gestion des ressources humaines). Leur modèle propose de mesurer la satisfaction face au service des ressources humaines suivant 4 dimensions : la qualité des produits/services fournis par le SRH, les compétences du personnel du SRH, les rôles joués par le SRH, et enfin sa contribution au succès organisationnel. Nous avons décidé de limiter notre étude à l'évaluation de deux dimensions : les compétences et les rôles du SRH.

7.4.1 Le modèle conceptuel

À la suite de la problématique exposée au niveau des problèmes d'efficacité des départements des ressources humaines dans les pays en voie de développement, nous constatons l'importance de ce département dans le développement des organisations. Dans ce travail, nous proposons une analyse des caractéristiques des SRH et nous concentrons notre recherche sur deux aspects : l'impact des compétences du secteur des ressources humaines [1^{re} variable indépendante] sur l'efficacité des SRH et l'impact des rôles du service RH [2^e variable indépendante] sur l'efficacité des SRH. Le modèle est résumé dans le graphique ci-dessous.

Figure 4 : Le modèle théorique proposé



Le cadre théorique que nous avons exposé démontre des lacunes importantes dans la gestion des ressources humaines dans les pays en voie de développement. Les directions RH sont censées être un moteur de développement dans les organisations. Or, comme nous l'avons déjà exposé, elles sont émaillées de beaucoup de soubresauts et secousses et sont confrontées aux multiples difficultés qu'elles sont appelées à résoudre. Plusieurs auteurs ont mis en cause les compétences des SRH et la place du service dans l'organisation ainsi que leurs différents rôles exercés au sein des organisations. Nous n'avons pas pu trouver des études qui mesurent leur efficacité et les variables qui les influencent. Nous avons donc décidé d'analyser en profondeur ces deux aspects (les compétences et les rôles).

7.4.2 La variable dépendante

L'efficacité des SRH dans les organisations des PVD : Cette variable est inspirée par une approche qui consiste à mesurer l'efficacité des services des ressources humaines par le degré de satisfaction des employés, une telle vision relie la performance des SRH à l'écart existant entre les besoins des employés et le service offert par eux à ces derniers (Belout et Dolan, 1996).

7.4.3 Les variables indépendantes

Pour notre étude, nous avons défini 2 variables indépendantes : les rôles du SRH et les compétences du personnel RH.

Les rôles du service des ressources humaines : Alors que plusieurs typologies sur les rôles ont été définies par différents auteurs, la typologie proposée par Dave Ulrich (1996) se démarque des autres. Puisque nous avons observé une domination de la dimension administrative et la non-considération du SRH comme un partenaire stratégique dans les pays en voie de développement, pour notre étude, nous avons décidé d'utiliser le modèle de Le Louarn et Samkoewa à 11 rôles. Nous donnerons une brève description pour chaque rôle :

- 1) Rôle de gardien de dossiers :
 - Respect de la confidentialité des dossiers.

- 2) Rôle de représentant des employés :
 - Représentation des employés dans la promotion de la justice et l'égalité.

- 3) Rôle de médiateur :
 - Aide dans la résolution des problèmes,
 - Accompagne les dirigeants, les équipes et les salariés dans des situations de tensions relationnelles dégradées pour que l'ensemble des parties prenantes trouvent des solutions.

- 4) Rôle de consultant interne :
 - Compréhension des problèmes opérationnels par un diagnostic des problèmes et identification des situations critiques nécessitant une action,
 - Recommandations et conseils sur les changements structurels ou les problèmes concernant les employés.

- 5) Rôle de mobilisateur :
 - Efficacité de la communication entre l'organisation et les employés,
 - Attachement envers l'organisation et partage de ses valeurs.

- 6) Rôle d'éducateur :
 - Transfert de connaissances,
 - Développement des compétences des employés.

- 7) Rôle d'analyste et prévisionniste :
 - Surveillance de l'environnement : renseignement sur les principales tendances de l'environnement et sur les effets qu'elles peuvent produire dans le futur,
 - Au plan interne : dresser un portrait quantitatif et qualitatif précis des ressources humaines (sa mobilité, son vieillissement, ses comportements, ses forces et faiblesses) et de son évolution anticipée,

- Au plan externe : informations sur les changements qui peuvent constituer dans le futur des contraintes ou occasions de développement pour l'organisation (lois du travail, marché du travail, pratiques des concurrents).

8) Rôle d'agent de changement :

- Articulation d'une vision de changement,
- Proactivité dans l'apport du changement, dans le support des activités de gestion des gestionnaires et de toute l'organisation,
- Initiative dans l'implantation du changement.

9) Rôle de partenaire stratégique :

- Élaboration des stratégies tenant en considération les ressources humaines,
- Avis sur la faisabilité et des scénarios stratégiques du point de vue ressource humaine,
- S'assurer que les orientations prévues en matière de GRH ont été implantées et que les objectifs planifiés ont été atteints.

10) Rôle de leader en GRH :

- Création d'un environnement favorable à l'appropriation stratégique par les opérationnels,
- Mise en œuvre d'actions appropriées pour surmonter les défis organisationnels en matière de ressources humaines,
- Leadership et support dans le traitement de questions portant sur les ressources humaines,

11) Rôle de gardien de valeurs. :

- Transmission des valeurs et croyances de l'organisation.

Les compétences du secteur des ressources humaines : La littérature en GRH prescrit un certain nombre de compétences, Le Louarn et Samkoewa les ont regroupés en 4 catégories :

12) Les connaissances:

- Compréhension de la culture organisationnelle,
- Connaissance des RH : force et faiblesse, besoin et objectifs des employés, climat de travail, relations de travail,
- Connaissance sur l'organisation, de ses affaires, ses politiques, ses produits et ses clients.

13) Les habiletés interpersonnelles :

- Écoute et analyse des besoins,
- Disponibilité du SRH, pour régler les problèmes des employés ou expliquer les politiques de l'entreprise,
- Relation avec les collègues des autres services,
- Habileté à traiter avec tous les partenaires.

14) Les habiletés de communication :

- Communication avec les autres départements,

15) Les autres habiletés :

- Flexibilité et sens pratique dans le traitement des problèmes et la formulation de problème,
- L'habileté à s'adapter aux situations et les habiletés de gestion.

7.4.4 Les secteurs d'activité

L'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec a identifié 7 champs de pratiques de la gestion des ressources humaines : la gestion stratégique des ressources humaines et de l'organisation, le développement des compétences, la santé, la sécurité et le mieux-être au travail, les relations du travail, la rémunération, la dotation et le développement organisationnel.

- La gestion stratégique des ressources humaines et de l'organisation : Le département des ressources humaines contribue à la réflexion stratégique des ressources humaines et de

l'organisation, à la mise en place et à la révision des structures et des politiques organisationnelles, ainsi qu'à l'élaboration d'un plan stratégique des ressources humaines.

- Le développement des compétences : Le service des ressources humaines identifie les besoins et priorités de développement des compétences, il élabore un plan de développement des compétences, et conçoit une activité/un programme de développement des compétences.
- La santé, sécurité et mieux-être au travail : Le service des ressources humaines élabore et implante des programmes de prévention en lien avec la nature des activités de l'organisation, des programmes de gestion des invalidités, de la présence et du retour au travail, et fournit conseils et expertise relativement à la santé, à la sécurité des employés et au mieux-être des employés.
- Les relations du travail : Le département des ressources humaines promeut des rapports efficaces fondés sur le respect mutuel entre l'employeur, les employés et leurs représentants; il fournit conseils et expertise en gestion des relations du travail, et en matière de négociation d'une convention collective ou d'une entente de travail, et enfin il négocie une convention collective ou une entente de travail.
- Rémunération globale : Le service des ressources humaines conçoit une stratégie de rémunération globale et met en place une structure salariale, un régime d'incitation à la performance et un régime d'avantages sociaux.
- La dotation : Le service des ressources humaines recommande et met en œuvre des stratégies d'attraction et d'acquisition des expertises et des talents requis; il établit et applique un processus équitable de présélection et de sélection des candidats.
- Le développement organisationnel : Le service des ressources humaines guide la planification et la réalisation des changements organisationnels; il fournit conseils et expertise relativement à la définition et à la répartition des rôles et des responsabilités dans l'organisation.

Comme nous l'avons présenté dans les chapitres précédents, la gestion des ressources humaines dans les pays en voie de développement est encore limitée dans la fonction administrative. Nous avons donc décidé d'inclure seulement les six principaux volets RH : la formation, la santé et sécurité, les relations de travail, la dotation, la rémunération et le service

aux employés et d'exclure la gestion stratégique et le développement organisationnel. Par cette étude, nous voulons vérifier le niveau de satisfaction des employés des compétences des professionnels RH dans ces différentes sphères de la gestion des ressources humaines. Autrement dit, cette recherche vise à examiner si les professionnels RH possèdent les compétences, les connaissances et les habiletés pour accomplir avec succès leur fonction au sein de leurs organisations.

7.5 Hypothèse de recherche

La littérature est quasi unanime sur l'importance des compétences des professionnels RH pour l'efficacité et la performance des organisations. D'ailleurs, Belout (1998) confirme cette idée en ajoutant que les entreprises les plus productives aux É.-U gèrent leurs ressources humaines d'une manière différente de celle des entreprises moins productives. Il ajoute que la performance d'une organisation dans le contexte compétitif de nos jours exige un niveau important de compétences, de connaissances et d'attention vis-à-vis des ressources humaines.

Comme tous les travaux de recherches, il est incontournable de déterminer des hypothèses qui servent par la suite comme base d'exploration et d'analyse. Dans le cadre de mon travail, nous avons formulé deux hypothèses générales, la première génère 4 sous hypothèses spécifiques, la seconde génère 11 sous hypothèses spécifiques :

Les hypothèses générales :

H1 : Le niveau des compétences des membres des SRH en formation, santé et sécurité, relations de travail, dotation, rémunération, et service aux employés, a un impact positif sur l'efficacité des SRH dans les PVD.

H2 : Le type de rôles des SRH a un impact sur l'efficacité des SRH dans les PVD.

Les hypothèses spécifiques liées aux compétences :

- ✓ H1.1 : Le niveau des connaissances des membres des SRH en formation, santé et sécurité, relations de travail, dotation, rémunération, et service aux employés influe positivement sur l'efficacité du SRH.
- ✓ H1.2 : Le niveau des habiletés interpersonnelles des membres des SRH en formation, santé et sécurité, relations de travail, dotation, rémunération, et service aux employés influe positivement sur l'efficacité du SRH.
- ✓ H1.3 : Le niveau des habiletés de communication des membres des SRH en formation, santé et sécurité, relations de travail, dotation, rémunération, et service aux employés influe positivement sur l'efficacité du SRH.
- ✓ H1.4 : Le niveau des habiletés de résolution de problèmes des membres des SRH en formation, santé et sécurité, relations de travail, dotation, rémunération, et service aux employés influe positivement sur l'efficacité du SRH.

Les hypothèses spécifiques liées aux rôles :

- ✓ H2.1 : Les rôles de gardien de dossier en formation, santé et sécurité, relations de travail, dotation, rémunération, et service aux employés ont un impact positif sur l'efficacité du SRH.
- ✓ H2.2 : Les rôles de représentant des employés en formation, santé et sécurité, relations de travail, dotation, rémunération, et service aux employés ont un impact positif sur l'efficacité du SRH.
- ✓ H2.3 : Les rôles de médiateur en formation, santé et sécurité, relations de travail, dotation, rémunération, et service aux employés ont un impact positif sur l'efficacité du SRH.
- ✓ H2.4 : Les rôles de consultant en formation, santé et sécurité, relations de travail, dotation, rémunération, et service aux employés ont un impact positif sur l'efficacité du SRH.

- ✓ H2.5 : Les rôles de mobilisateur en formation, santé et sécurité, relations de travail, dotation, rémunération, et service aux employés ont un impact positif sur l'efficacité du SRH.
- ✓ H2.6 : Les rôles d'éducateur en formation, santé et sécurité, relations de travail, dotation, rémunération, et service aux employés ont un impact positif sur l'efficacité du SRH.
- ✓ H2.7 : Les rôles d'analyste et prévisionniste en formation, santé et sécurité, relations de travail, dotation, rémunération, et service aux employés ont un impact positif sur l'efficacité du SRH.
- ✓ H2.8 : Les rôles de partenaire stratégique en formation, santé et sécurité, relations de travail, dotation, rémunération, et service aux employés ont un impact positif sur l'efficacité du SRH.
- ✓ H2.9 : Les rôles de leader en GRH en formation, santé et sécurité, relations de travail, dotation, rémunération, et service aux employés ont un impact positif sur l'efficacité du SRH.
- ✓ H2.10 : Les rôles d'agent de changement en formation, santé et sécurité, relations de travail, dotation, rémunération, et service aux employés ont un impact positif sur l'efficacité du SRH.
- ✓ H2.11 : Les rôles de gardien des valeurs en formation, santé et sécurité, relations de travail, dotation, rémunération, et service aux employés ont un impact positif sur l'efficacité du SRH.

7.6 Méthodologie de la recherche

7.6.1 L'échantillon

Selon De Landsheere, « *échantillonner, c'est choisir un nombre limité d'individus, d'objets ou d'événements dont l'observation permet de tirer des conclusions (inférences) applicables à la population entière à l'intérieur de laquelle le choix a été fait* » (1975, p. 251). L'échantillonnage dans cette recherche est de type aléatoire simple. Cette méthode d'échantillonnage est la plus facile à appliquer. L'avantage de cette technique tient au fait qu'elle n'exige pas de données additionnelles dans la base de sondage (comme des régions géographiques) autre que la liste complète des participants des séminaires. Les données utilisées

aux fins de cette recherche sont primaires. La banque de données a été collectée et compilée par le professeur Belout à l'aide d'un questionnaire administré aux participants ayant assisté aux séminaires en gestion de projet et gestion des ressources humaines entre 2012 et 2015. Le choix des répondants a été effectué d'une manière aléatoire, ces derniers sont des personnes actives dans les Ministères, Offices, grandes entreprises, ONG, et projets financés par les grands bailleurs. L'échantillon est constitué de groupes d'employés travaillant dans des PVD, notamment en Afrique (Burkina Faso, Cameroun, Maroc et le Bénin). Ces quatre pays ont plusieurs points en commun, ils partagent la même réalité historique, linguistique, culturelle, économique, sociale, et managériale. Nos résultats peuvent être extrapolés sur l'ensemble des pays en voie de développement africain francophone.

7.6.2 Questionnaire

Nous avons distribué 185 questionnaires, parmi eux 57 répondants ont donné leur réponse. Le questionnaire utilisé emprunte l'approche client, une approche qualitative pour évaluer l'efficacité du SRH. Celle-ci considère le département des ressources humaines comme un fournisseur de service qui doit viser la satisfaction des différents besoins de ses différents clients. Dans cette optique, l'efficacité est déduite du niveau de satisfaction des clients à l'égard de la performance du département des ressources humaines. Ce questionnaire a été conçu, développé et validé par Jean-Yves Le Louarn et René Samkoewa (1996). La validité est testée empiriquement auprès des gestionnaires d'une organisation d'environ 4000 employés. Le prétest impliquant la participation d'une vingtaine de ces gestionnaires a permis de recueillir les suggestions sur les améliorations à apporter à l'instrument. Revu et corrigé, celui-ci avait été envoyé à 477 gestionnaires. Le questionnaire demandait aux répondants de se prononcer sur l'efficacité des 6 sous-départements du SRH de son organisation. Il a été soumis à des tests de validité et des tests de fiabilité (Alpha de cronbach supérieur à 0,89).

Le questionnaire est composé de cinq sections, mais pour notre étude nous utiliserons seulement les trois dernières sections :

1. L'évaluation des compétences du secteur des ressources humaines : Cette section est composée de quatre indicateurs : les connaissances, les habiletés interpersonnelles, les habiletés de communication et autres habiletés. Chacun des indicateurs comporte de deux à sept

indicateurs auxquels il faut répondre selon une échelle de Likert. L'échelle est graduée de 1 à 5 suivant que le sujet est fortement en désaccord (1) ou fortement en accord (5). Lorsque le répondant juge que l'énoncé ne s'applique pas, il a la possibilité de répondre que la question ne s'applique pas. Les répondants évaluent les 6 sphères de la gestion des ressources humaines (la formation, la santé et sécurité, les relations de travail, la dotation, la rémunération, et le service aux employés).

2. Les rôles du service des ressources humaines : Cette section est composée de onze rôles, et les répondants doivent indiquer leurs degrés d'accord selon une échelle de Likert sur le niveau d'implication du personnel RH dans les rôles, qui sont les suivants : de gardien de dossiers, de représentant des employés, de médiateur, de consultant interne, de mobilisateur, d'éducateur, d'analyste et prévisionniste, d'agent de changement, de partenaire stratégique, de leader en gestion des ressources humaines, et enfin de gardien de valeurs.

3. Les contributions du secteur des ressources humaines : Dans cette section, les clients (fonctionnaires) doivent évaluer selon une échelle de Likert l'implication du secteur des ressources humaines à trois niveaux : les résultats au niveau des ressources humaines, les résultats organisationnels et l'influence du département RH sur les gestionnaires.

Pour toutes les échelles de Likert, nous utiliserons le logiciel SPSS, afin de tester le niveau d'homogénéité des variables à l'aide du coefficient alpha de Cronbach. Pour vérifier les différentes hypothèses, nous effectuerons des analyses bivariées, puis des analyses de régression multiples (par bloc) pour évaluer les impacts des variables indépendantes sur notre variable dépendante.

Au cours de notre étude, nous cherchons à déterminer l'impact des compétences des professionnelles des ressources humaines (1^{re} variable indépendante) sur l'efficacité des services des ressources humaines et l'impact des rôles du service RH (2^e variable indépendante) sur l'efficacité des SRH. Pour ce faire, nous avons prévu les analyses suivantes :

- Une analyse descriptive permettant de dégager le profil général de notre échantillon.
- Une analyse de régression permettant de voir les différentes liaisons existant entre les Différentes variables indépendantes et la variable dépendante citée en haut.

Ainsi, après avoir identifié les variables susceptibles d’avoir une relation significative avec la l’efficacité; nous procéderons par un test d’hypothèses pour voir si les variables retenues sont significatives ou non pour ne retenir que celles significativement reliées à l’efficacité.

7.6.3 Test d’homogénéité

Pour tester nos hypothèses, nous avons procédé à des analyses descriptives, à des analyses de corrélations, et à des analyses de régressions. Le tableau 1 présente les résultats descriptifs de nos différentes variables pour les 57 répondants constituant notre échantillon. Le taux de réponse est de 30,8 % (pour un total de 185 questionnaires distribués).

Tableau 1 : Mesure de l’homogénéité des construits

		Alpha	Nb de cas	Missing	Nb d’item
<i>Les compétences</i>	<i>Connaissances</i>	0.855	13	44	6
	<i>Habilités interpersonnelles</i>	0.791	25	32	4
	<i>Habilités de communication</i>	0.808	15	42	7
	<i>Autres habiletés</i>	0.810	24	33	2
<i>Les rôles</i>	<i>Gardien de dossiers</i>	0.560	32	25	2
	<i>Représentant des employés</i>	0,777	22	35	3
	<i>Médiateur</i>	0,831	26	31	2
	<i>Consultant interne</i>	0.932	21	36	4
	<i>Mobilisateur</i>	0.928	21	36	4
	<i>Éducateur</i>	0.917	26	31	2
	<i>Analyste prévisionniste</i>	0.894	22	35	3
	<i>Agent de changement</i>	0.929	26	31	3
	<i>Partenaire stratégique</i>	0.921	21	36	5
	<i>Leader GRH</i>	0.957	28	29	3
	<i>Gardien des valeurs</i>	0.821	25	32	2
L’efficacité RH		0.900	57	0	52

Il est primordial avant de commencer l'analyse des hypothèses, de s'assurer que chacun de ces items mesure bel et bien un seul et même concept. Nous testerons l'homogénéité de nos construits à l'aide de l'Alpha de Cronbach, recommandé pour les analyses sur des échelles d'appréciation comme celle de Likert (Kaplan et Saccuzzo, 1993). Les théoriciens s'entendent sur un α standardisé supérieur à 0,70 pour exprimer une homogénéité ou une consistance interne acceptable (Darren et Mallery, 1999). Le tableau 1 nous indique que les indices du degré d'homogénéité tournent autour d'un alpha de 0,85, face à ces indices de consistance interne, nous convenons à une fiabilité acceptable de nos construits.

Chapitre 8 : Les Résultats de l'étude

8.1 Les analyses descriptives

Les résultats obtenus lors des analyses descriptives permettent de dresser un portrait des participants des 4 pays de l'étude à l'aide de la moyenne, de l'écart-type et du pourcentage. Il est alors possible d'avoir une vue d'ensemble des résultats. Au total, à la suite du tri des valeurs manquantes (128 questionnaires enlevés), seuls les répondants avec des données complètes ont été retenus, ce qui fait passer la taille de l'échantillon à n= 57 participants.

Le tableau 2 présente les statistiques descriptives de l'échantillon.

Tableau 2 : Tableau des moyennes

Variables		N	Min.	Max	Moy.	Écart type	Milieu théorique	
Variables indépendantes	Les compétences	<i>Connaissances</i>	32	4	26	15,0953	6,17734	30
		<i>Habiletés interpersonnelles</i>	31	4	18	12,8274	3,62540	11
		<i>Habiletés de communication</i>	31	1	34	23,0930	8,25117	17,5
		<i>Autres habiletés</i>	29	1	9,67	6,5506	2,27394	5,33
	Les rôles	<i>Gardien de dossiers</i>	37	1	10	6,8658	2,35662	5,5
		<i>Représentant des employés</i>	36	1	15	8,7426	3,44680	8
		<i>Médiateur</i>	36	1	10	5,5759	2,32296	5,5
		<i>Consultant interne</i>	35	3	20	11,7248	4,75847	11,5
		<i>Mobilisateur</i>	36	2	19,1 7	10,6069	4,56717	10,58

	<i>Éducateur</i>	38	1,75	10	5,5417	2,29645	10,87
	<i>Analyste prévisionniste</i>	37	2	15	7,7198	3,74406	8,5
	<i>Agent de changement</i>	37	1	15	7,7198	3,74406	8
	<i>Partenaire stratégique</i>	37	2	23	13,7505	5,88424	11,5
	<i>Leader GRH</i>	34	2	15	8,6088	3,87483	8,5
	<i>Gardien des valeurs</i>	34	1	10	6,2132	2,41583	5,5
Variable dépendante	L'efficacité RH	57	8	40	25,6113	6,00574	24

Afin d'interpréter la moyenne, nous avons calculé le point du milieu théorique. Ce point équivaut à l'étendue divisée par 2 à laquelle on ajoute le minimum. Si le point du milieu théorique est supérieur à la moyenne, alors le niveau moyen est considéré comme faible. Dans le cas contraire, il est considéré comme élevé. Une proportion non négligeable des participants semble croire que toutes les compétences à l'exception des connaissances ont de l'importance puisqu'ils présentent des niveaux moyens plutôt élevés. Deux rôles semblent présenter des niveaux moyens faibles. Il s'agit entre autres des rôles d'éducateur, d'analyste prévisionniste et d'agent de changement. La moyenne de l'efficacité RH reste légèrement élevée 25 %. Afin de déterminer si les écarts-types trouvés correspondent à des variations élevées ou pas, nous avons comparé l'écart-type à la valeur correspondant à la moyenne divisée par 2. Si l'écart-type est supérieur à cette valeur, alors la variation est élevée. Dans le cas contraire, il s'agit d'une variation faible. Le calcul effectué permet de conclure à une variation relativement faible pour l'ensemble des variables à l'étude.

8.2 Les analyses bivariées

Les analyses bivariées ont pour but de voir les associations entre les variables entre elles. En plus d'établir la signification et la force entre 2 variables brutes, les analyses bivariées permettent également d'identifier la présence de colinéarité entre les variables indépendantes de la perception de la culture organisationnelle et les variables contrôles. Les cas de colinéarité surviennent lorsque deux variables sont trop corrélées entre elles qu'elles limitent l'apport de l'autre dans l'explication de la variable dépendante. Cette situation est apparente lorsque le coefficient de corrélation est supérieur à 0,70 (Tabachnick et Fidell, 2007).

Toutes les analyses bivariées ont été effectuées grâce au logiciel SPSS. La matrice de corrélation du tableau 3 présente la relation entre les variables du modèle conceptuel. Globalement, en analysant la matrice, les résultats des analyses ont permis de constater l'existence d'une très forte corrélation entre le rôle d'agent de changement et celui d'analyste prévisionniste. Laissant ainsi entrevoir que ces deux variables pourraient mesurer le même concept. Par conséquent, le rôle d'agent de changement a été choisi au détriment du rôle d'analyste prévisionniste; car des régressions exploratoires suggéraient que le rôle d'analyste ne semblait pas contribuer significativement à l'explication de l'efficacité RH. Une seconde analyse des corrélations a donc été effectuée sans tenir compte de la variable exclue. Les résultats sont présentés dans le tableau 3.

Suite à cette étape, nous ne constatons aucune situation de multicollinéarité. De plus, toutes les associations significatives sont également positives. Ceci est le cas des associations des compétences entre elles. Au niveau des rôles du SRH, ils ne sont pas tous significativement associés entre eux. En effet, aucune association significative n'est trouvée entre le rôle de gardien de dossier et le rôle de consultant interne, d'éducateur, d'agent de changement, de consultant interne, de partenaire stratégique, de leader RH, de gardien des valeurs.

Les associations des rôles d'éducateur et de gardien de valeur avec le rôle de représentant des employés sont aussi non significatives.

Tableau 3 : Matrice de corrélations bivariées

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1 <i>Connaissances</i>	1															
2 <i>Habiletés interpersonnelles</i>	,614**	1														
3 <i>Habiletés de communication</i>	,493**	,758**	1													
4 <i>Autres habiletés</i>	,699**	,663**	,685**	1												
5 <i>Gardien de dossiers</i>	0,287	,632**	,572**	0,391	1											
6 <i>Représentant des employés</i>	,530*	,458*	0,187	0,117	,615**	1										
7 <i>Médiateur</i>	0,356	,872**	,779**	,688**	,477**	,391*	1									
8 <i>Consultant interne</i>	,771**	,607**	,702**	,521*	0,266	,714**	,539**	1								
9 <i>Mobilisateur</i>	,699**	,723**	,632**	,667**	0,326	,473**	,650**	,439*	1							
10 <i>Educateur</i>	,663**	,735**	,672**	,599**	0,092	0,300	,518**	,615**	,609**	1						
11 <i>Analyste prévisionniste</i>	,635**	,582**	,513*	,649**	-0,034	0,321	,556**	,431*	,651**	,620**	1					
12 <i>Agent de changement</i>	,665**	,580**	,574**	,547*	0,046	0,307	,640**	,583**	,752**	,726**	,707**	1				
13 <i>Partenaire stratégique</i>	,715**	,759**	,705**	,681**	0,136	,423*	,725**	,544**	,796**	,678**	,824**	,794**	1			
14 <i>Leader RH</i>	,596**	,675**	,489*	0,447	0,046	,409*	,577**	,580**	,616**	,685**	,723**	,625**	,819**	1		
15 <i>Gardien des valeurs</i>	0,447	,567*	,641**	,628**	0,200	0,016	,557**	,441*	,529**	,691**	0,293	,585**	,531**	,499**	1	
16 <i>L'efficacité RH</i>	0,294	,579**	,405*	,429*	,328*	0,246	,546**	0,188	,553**	,502**	,502**	,459**	,500**	,570**	,397*	1

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

NB : La structure de la base de donnée utilisée n'a pas permis d'effectuer des analyses statistiques par pays.

Nous notons des corrélations significatives entre les compétences et les rôles, pour le volet des connaissances :

- Les connaissances sont associées aux rôles étudiés sauf aux rôles de gardien de dossier, de gardien des valeurs et de médiateur. Le rôle de partenaire stratégique est la variable qui a la corrélation la plus significative avec les connaissances ($r = 0.715$, $p < 0.01$).
- Les habiletés interpersonnelles sont associées à tous les rôles sans exception. Le rôle de médiateur est le plus significatif ($r = 0.872$, $p < 0.01$).
- Les habiletés de communication sont associées à tous les rôles sauf pour le rôle de représentant des employés. Le rôle de médiateur est la variable la plus corrélée positivement avec les habiletés de communication ($r = 0.779$, $p < 0.01$).
- Enfin pour les autres habiletés, ils sont associés significativement aux rôles étudiés à l'exception au rôle de gardien de dossier au rôle de leader RH et le rôle de représentant des employés. Le rôle de médiateur est la variable la plus corrélée positivement avec les autres habiletés ($r = 0.688$, $p < 0.01$).

Dans leur lien avec l'efficacité RH, parmi les compétences seules les connaissances qui ne s'associent pas significativement à l'efficacité RH. Les habiletés interpersonnelles sont la variable la plus corrélée positivement avec l'efficacité.

Du côté des rôles, seuls les rôles de représentant des employés et de consultant interne, qui ne s'associent pas significativement à l'efficacité RH. Le rôle de médiateur est la variable la plus corrélée positivement avec l'efficacité.

Ces constats montrent globalement qu'il y a plus de relations bivariées entre les rôles et l'efficacité RH qu'entre les compétences des membres des SRH et cette même efficacité.

L'analyse de régression qui suit va permettre de calculer les impacts des variables indépendantes sur la variable dépendante, à savoir l'efficacité des SRH dans les PVD.

8.3 Analyses de régressions multiples

Tableau 4 : Résultats des 3 modèles de régression sur l'efficacité RH

	Modèle1 Les compétences	Modèle2 Les rôles	Modèle3 Le rôle de médiateur
(Constante)	11,09	7,65	17
<u>Compétences</u>			
Connaissances	-0,09		
Habilités interpersonnelles	1,13		
Habilités de communication	-0,08		
Autres habilités	0,42		
<u>Rôles</u>			
Rôle de gardien de dossier		1,13	
Rôle de représentant des employés		-0,94	
Rôle de médiateur		2,13*	1,55**
Rôle de consultant		-0,27	
Rôle de mobilisateur		0,32	
Rôle d'éducateur		1,29	
Rôle d'analyste et prévisionniste		0,87	
Rôle d'agent de changement		0,19	
Rôle de partenaire stratégique		-0,84	
Rôle de leader		0,69	
Rôle de gardien de valeurs		-0,61	
R-deux ajusté	0,2	0,43	0,28
F	2,72	2,64*	14,43**
** . significative au niveau 0.01. * . significative au niveau 0.05.			

Trois modèles ont fait l'objet d'analyses de régression et sont présentés dans le tableau 4 ci-dessous (par bloc). Les tests de Fishers (F) ont été exécutés pour les modèles entiers. Pour chacune des variables sont exécutées des tests de Student (T).

- **Le modèle 1** : Explorant le lien entre les compétences et l'efficacité s'est avéré non significatives.
- **Le modèle 2** : Faisant une régression des rôles sur l'efficacité RH s'est avéré significatif $F=2.638$, $dl=11$, $p<0.05$. On y constate que les rôles expliqueraient à eux seuls 43 % de la

variation de l'efficacité RH. Toutefois, seul le rôle de médiateur ($T=2,546$, $p=0.024$) est significatif dans l'explication de l'efficacité RH.

- **Le modèle 3** : En tenant compte du sens des relations, le rôle de médiateur a une relation positive avec le niveau d'efficacité RH. Le modèle 3 inclut la seule variable trouvée significative dans les modèles précédents. Ce modèle semble maximiser l'explication de l'efficacité RH ($F=14,433$, $df=1$, $p=0.001$). En effet, le modèle 3 est non seulement significatif, mais permet d'expliquer 28 % de la variance de l'efficacité RH dans les PVD. Le rôle de médiateur ($T=3,799$, $p=0.001$) semble contribuer significativement à l'efficacité RH.

En tenant compte de la valeur des coefficients non standardisés, on peut établir la conclusion suivante : pour une augmentation d'une unité du rôle de médiateur, l'efficacité RH augmentera de 1,55 unité.

8.4 Les hypothèses générales

Les résultats de cette analyse nous permettent de définir le résultat des hypothèses :

- Le niveau des compétences des membres des services RH en formation, santé et sécurité, relations de travail, dotation, rémunération, et service aux employés, a un impact positif sur l'efficacité des services RH dans les pays en voie de développement : cette hypothèse est confirmée puisque les compétences des professionnels RH expliquent 20 % de la variation de l'efficacité des services RH.
- Le type de rôles des services RH a un impact sur leur efficacité dans les PVD : cette hypothèse est confirmée puisque les rôles expliqueraient à eux seuls 43 % de la variation de l'efficacité RH

8.5 Les hypothèses spécifiques liées aux compétences

Les résultats de cette analyse permettent de rejeter les hypothèses H1.1 à H1.4 qui établissent des liens entre les compétences des membres des SRH et l'efficacité des SRH. Ainsi, ni le niveau de connaissances ni le niveau des habiletés interpersonnelles, de communication et de résolution de problèmes des membres des professionnels RH n'auraient d'impact sur l'efficacité des SRH.

- ✓ H1.1 : Le niveau des connaissances des membres des SRH en formation, santé et sécurité, relations de travail, dotation, rémunération, et service aux employés influe positivement sur l'efficacité du SRH. : cette hypothèse est rejetée.
- ✓ H1.2 : Le niveau des habiletés interpersonnelles des membres des SRH en formation, santé et sécurité, relations de travail, dotation, rémunération, et service aux employés influe positivement sur l'efficacité du SRH : cette hypothèse est rejetée.
- ✓ H1.3 : Le niveau des habiletés de communication des membres des SRH en formation, santé et sécurité, relations de travail, dotation, rémunération, et service aux employés influe positivement sur l'efficacité du SRH : cette hypothèse est rejetée.
- ✓ H1.4 : Le niveau des habiletés de résolution de problèmes des membres des SRH en formation, santé et sécurité, relations de travail, dotation, rémunération, et service aux employés influe positivement sur l'efficacité du SRH : cette hypothèse est rejetée.

8.6 Les hypothèses spécifiques liées aux rôles

Concernant les hypothèses formulées en lien avec les rôles, une d'entre elles est confirmée. Il s'agit de l'hypothèse H2.3. Cette hypothèse montre que parmi les 11 rôles étudiés, seul le rôle de médiateur aurait un impact significatif sur l'efficacité des SRH. Comme le montre le modèle 3, même après avoir tenu compte des autres facteurs tels que les compétences, ce rôle demeure très significatif.

- ✓ H2.1 : Les rôles de gardien de dossier en formation, santé et sécurité, relations de travail, dotation, rémunération, et service aux employés ont un impact positif sur l'efficacité du SRH : cette hypothèse est rejetée.
- ✓ H2.2 : Les rôles de représentant des employés en formation, santé et sécurité, relations de travail, dotation, rémunération, et service aux employés ont un impact positif sur l'efficacité du SRH : cette hypothèse est rejetée.
- ✓ H2.3 : Les rôles de médiateur en formation, santé et sécurité, relations de travail, dotation, rémunération, et service aux employés ont un impact positif sur l'efficacité du SRH : cette hypothèse est confirmée.
- ✓ H2.4 : Les rôles de consultant en formation, santé et sécurité, relations de travail, dotation, rémunération, et service aux employés ont un impact positif sur l'efficacité du SRH : cette hypothèse est rejetée.
- ✓ H2.5 : Les rôles de mobilisateur en formation, santé et sécurité, relations de travail, dotation, rémunération, et service aux employés ont un impact positif sur l'efficacité du SRH : cette hypothèse est rejetée.
- ✓ H2.6 : Les rôles d'éducateur en formation, santé et sécurité, relations de travail, dotation, rémunération, et service aux employés ont un impact positif sur l'efficacité du SRH : cette hypothèse est rejetée.
- ✓ H2.7 : Les rôles d'analyste et prévisionniste en formation, santé et sécurité, relations de travail, dotation, rémunération, et service aux employés ont un impact positif sur l'efficacité du SRH : cette hypothèse est rejetée.
- ✓ H2.8 : Les rôles de partenaire stratégique en formation, santé et sécurité, relations de travail, dotation, rémunération, et service aux employés ont un impact positif sur l'efficacité du SRH : cette hypothèse est rejetée.
- ✓ H2.9 : Les rôles de leader en GRH en formation, santé et sécurité, relations de travail, dotation, rémunération, et service aux employés ont un impact positif sur l'efficacité du SRH : cette hypothèse est rejetée.

- ✓ H2.10 : Les rôles d'agent de changement en formation, santé et sécurité, relations de travail, dotation, rémunération, et service aux employés ont un impact positif sur l'efficacité du SRH : cette hypothèse est rejetée.
- ✓ H2.11 : Les rôles de gardien des valeurs en formation, santé et sécurité, relations de travail, dotation, rémunération, et service aux employés ont un impact positif sur l'efficacité du SRH : cette hypothèse est rejetée.

Chapitre 9 : Discussion

Ce chapitre a comme objectif d'interpréter les différents résultats obtenus dans le chapitre, ils sont discutés en évaluant les hypothèses de recherche, nous reprendrons dans des propositions énoncées précédemment afin de tenter de comprendre pourquoi elles ont été confirmées. Nous ne pouvons pas comparer nos résultats avec d'autres recherches puisqu'aucune étude semblable n'était effectuée. Nous présenterons l'état des forces et des faiblesses de l'étude ainsi et des suggestions des recherches futures sur la problématique.

9.1 Les compétences :

Notre première hypothèse de recherche est qu'il existe une relation significative et positive entre les compétences et le niveau d'efficacité des services de ressources humaines, l'analyse bivariée nous a permis de constater que cette hypothèse n'est pas confirmée. Il semble donc qu'il n'existe pas de relation entre ces deux variables soit les compétences et l'efficacité.

Même si les compétences en globalité influencent l'efficacité des services des ressources humaines, les résultats indiquent qu'aucune des quatre variables de compétences n'a d'impact significatif sur l'efficacité RH dans les PVD. Ce résultat est pour le moins surprenant. Pourtant sur le plan théorique, la majorité des auteurs établissent des liens entre les compétences des professionnels RH et l'efficacité des SRH (Tsui, 1990; Guillot-Soulez, 2015; Cossette et Bouteiller, 2013; Gagnon et Arcand, 2011), ils considèrent que les compétences des professionnels RH ainsi que les différentes missions et pratiques des SRH influencent positivement l'efficacité de ces dernières dans les organisations.

Les travaux d'Ulrich et Brockbank dans le secteur de l'appréciation des compétences sont les plus cités dans la documentation scientifique, lors d'une étude empirique, ils confirment que les Professionnels RH participent activement dans la performance organisationnelle quand ils possèdent des compétences spécifiques. Brockbank et Ulrich démontrent que la maîtrise de

l'ensemble de ces compétences contribue à expliquer 10 % de la performance financière de l'organisation.

Dans une autre étude qui vise à vérifier la relation entre efficacité et compétences auprès des organisations européennes, Boselie et Paauwe (2005) observent que les gestionnaires établissent une relation positive entre la maîtrise de la compétence et la contribution stratégique à la performance de l'organisation. Des experts ont nuancé leurs propos à ce sujet. Certains ont remis en cause les relations positives connues entre les compétences des professionnels et l'efficacité organisationnelle (Merck et Sutter, 2009). Ils ont dénoncé surtout l'exagération des effets de la gestion des compétences souvent présentée comme une panacée à tous les défis de la GRH (Belout et Martel, 2015). Ils soulignent aussi qu'elle peut nuire entre autres à la loyauté des employés et par ricochet à l'efficacité RH. Dans le contexte des PVD, l'effet de la compétence est affaibli par les blocages structurels qui priment sur l'ensemble des processus de gestion. Causé par l'instabilité politique ou encore des changements organisationnels imposés par le programme d'ajustement structurel.

9.2 Les rôles

Au niveau des rôles du service RH, nous avons constaté qu'ils ont un impact sur l'efficacité des SRH dans les PVD. Ces résultats rejoignent globalement les conclusions issues de plusieurs recherches en gestion des RH à savoir que les rôles des SRH, selon les contextes, ont un impact sur l'efficacité RH. L'une des retombées pratiques de cette recherche est qu'il sera possible pour les responsables RH dans les PVD d'agir sur un rôle principal afin d'influencer l'efficacité globale RH.

Les chercheurs se sont intéressés au rôle de partenaire stratégique, qui semble être très en vogue. Comme nous l'avons déjà présenté dans les chapitres précédents, plusieurs études démontrent un lien positif entre le rôle de partenaire stratégique et l'efficacité des services RH. Le résultat de notre étude est pour le moins surprenant, notre huitième sous hypothèse H2.8 qui stipule qu'il existe une relation entre le rôle de partenaire stratégique et l'efficacité des services de ressources humaines, n'est pas confirmée puisque l'analyse bivariée nous a permis de constater que la majorité des employés interviewés ne croient pas que ce rôle est important pour

l'efficacité du SRH. Ce résultat s'oppose à la théorie d'Ulrich et coll. (2007), qui confirme que *«The HR professional has a vision for how the organization can win in the future and plays an active part in the establishment of the overall strategy to deliver on this vision. This means recognizing business trends and their impact on the business, forecasting potential obstacles to success, and facilitating the process of gaining strategic clarity »* (p. 7).

Plusieurs études précédentes ont confirmé un lien positif entre le rôle de partenaire stratégique et l'efficacité du SRH, la plus récente est celle de Chenevert et col. (2007), ce dernier a interrogé des milliers de personnes de manière à déterminer quelles étaient les compétences requises pour que les professionnels RH obtiennent du succès, ils ont pu déduire que les entreprises dont le service RH accorde une forte importance aux rôles stratégiques sont significativement plus performantes que celles dont le service RH accorde une faible importance à ces rôles, et ce, indépendamment de l'importance accordée aux rôles opérationnels.

Pourquoi donc les employés questionnés ont considéré le rôle stratégique du SRH est moins important que le rôle médiateur. Nous pouvons déduire que les employés cherchent avant tout un bon climat du travail. Nous discuterons dans le paragraphe suivant ce qui pourra amener les employés à choisir le rôle de médiateur comme un rôle important et primordial pour l'efficacité du SRH.

9.3 Rôle de médiateur

Dans une étude réalisée par Tidjani en 2000 dans un des pays en voie de développement (Sénégal), il a pu déceler à partir d'une étude sur 57 entreprises que les activités qui occupent les professionnels RH dans les pays en voie de développement sont relatives aux tâches administratives. Cependant, ces derniers ont manifesté une volonté de changement. Ainsi, les professionnels RH souhaitent consacrer plus d'effort à réaliser d'autres activités, la plus importante est le maintien d'un bon climat social. Les professionnels RH sont conscients que l'amélioration du climat de travail contribuera fortement à la performance de l'organisation.

Le fait que le rôle de médiateur ressort de notre étude comme étant le facteur qui présente la corrélation la plus forte avec l'efficacité du service RH peut avoir différentes explications. D'après nos analyses de l'environnement organisationnel et sociétal, nous avons pu déceler deux éléments déclencheurs de conflits et qui d'après nous motiveront les répondants à décrire le rôle de médiateur comme un grand influenceur de l'efficacité des services des ressources humaines ; il s'agit des conflits liés aux conditions de travail et des conflits identitaires. Avant de décrire ces deux sources, nous définirons le terme « conflit ». Le conflit est pour Foucher et Thomas (1991) « *un processus impliquant des actions et des comportements qui commencent lorsqu'une partie perçoit qu'elle a été, selon elle, lésée par une autre partie ou que cette autre partie s'apprête à le faire* » (p.89). La définition de Foucher et Thomas rejoint celle de Rondeau (1990), pour qui le conflit au sein de l'organisation a lieu lorsqu'un individu est perçoit l'autre comme un obstacle à la satisfaction de ses préoccupations, ce qui peut l'amener vers un sentiment de frustration pouvant entraîner une réaction face à l'autre. Dans le même contexte Crozier (1977), considère que « l'organisation n'est en fin de compte rien d'autre qu'un univers de conflit ». Le conflit est un précepte intégrant des rapports humains, il fait partie des formes « normales » de la relation à l'autre (Picard et Edmond, 2008).

De ce que nous avons présenté dans les chapitres précédents, nous pouvons recenser deux grandes sources de conflit au sein des organisations des pays en voie de développement : les conflits liés aux conditions de travail et les conflits identitaires.

- **Les conflits liés aux conditions de travail :** Au sein de toute organisation, les échanges entre le département des ressources humaines et le syndicat jouent un rôle crucial. Des relations normalisées sont nécessaires, sans quoi des tensions pourraient apparaître et retarder son fonctionnement normal. Le premier rôle du département RH est de maintenir le dialogue avec les syndicats, et d'entretenir une relation de travail sereine avec eux (MTQ, 2003). Le professionnel RH doit considérer un syndicaliste comme un partenaire, il doit être capable de négocier et pour faire il doit développer le dialogue social, et connaître les logiques et les modes d'action des syndicats (Moncourrier, 2006). Les partenaires sociaux attendent aussi que le SRH soit ouvert à créer un espace de communication, dialogue, et de négociation qui permettront de

faire évoluer l'organisation et d'assurer le développement des ressources humaines (Peretti, 2015).

Dans le contexte des organisations des PVD, le dialogue social est voué à l'échec. La communication et la négociation sont inutiles surtout si la finalité des syndicalistes est autre que le bien-être des travailleurs, d'ailleurs et comme nous l'avons déjà présenté dans le chapitre 6, le Bureau international du Travail (2010) décrit les dirigeants syndicalistes comme des personnes qui cherchent à améliorer leur prestige, leur statut et leurs intérêts personnels, au détriment de leurs responsabilités syndicales en refusant de renoncer à leurs postes de direction. Le conflit entre les travailleurs et les organisations s'intensifie et la tension dans les relations professionnelles est loin d'être contenue, la conflictualité se traduit généralement par des activités protestataires notamment des grèves (Quijoux, 2017).

Le pluralisme syndicaliste est une autre source de conflit au travail, même si dans beaucoup de pays africains, ce principe a permis de libérer les travailleurs du joug d'un syndicat unique associé au parti unique alors au pouvoir (Rapport BIT, 2010). Il est devenu une source de conflit puisque la prolifération et la fragmentation des syndicats ont bien souvent amoindri leur efficacité, leur représentativité et leur crédibilité. Le bureau international du travail (2010) confirme que dans plusieurs pays en voie de développement, la création aléatoire d'organisations syndicales non représentatives et inefficaces est devenue une source de division, de confusion et d'abus dans le monde syndical.

- **Les conflits identitaires** : En plus des conflits cités en haut, les pays en voie de développement sont témoins de conflits à caractère identitaire causés par les différences culturelles, linguistiques, ethniques et religieuses (Yacouba, 2012). Comme nous l'avons déjà présenté au début de mémoire, le colonialisme a dû unir plusieurs ethnies dans un seul pays sans prendre en considération les spécificités de chaque ethnie, l'exemple du Sénégal où nous pouvons recenser plus de 15 ethnies et 40 langues locales.

Dans sa thèse intitulée « L'administration publique en Afrique », Hakeella (1989) reporte un exemple d'un conflit d'origine linguiste, en effet on peut lire « Cette dimension renvoie aux

relations conflictuelles entre des agents d'ethnies différentes. Dans le cas où ils ont des problèmes avec un collègue de cet acabit, les agents chercheront-ils à isoler ce dernier en préférant s'exprimer en langue maternelle de manière à ce que celui-ci ne prenne pas connaissance de ce qui se dit ou tout simplement de manière à chercher à le frustrer ».

Hakeela (1989) a fait le constat de la présence d'un contexte politique qui favorise la suspicion entre personnes d'ethnies différentes. Dans quelle mesure ces faits peuvent-ils influencer le comportement des employés dans l'organisation ? Et c'est quoi les interventions attendues de la part des professionnels des ressources humaines pour y remédier ?

Selon Le Gouriellec (2017), les conflits ne sont pas causés seulement par l'élément identitaire, mais aussi par les manipulations politiques, selon elle les ethnies sont des groupes artificiels créés à des fins de manipulation ou de domination politique, notamment par le colonisateur.

Lorsque des personnes travaillent dans un environnement facilitant avec un climat positif, elles font de leur mieux pour parvenir à des résultats. Elle a été démontrée dans plusieurs études comme celle de Laschinger et coll. (2001) que le climat positif était responsable pour près d'un tiers des bons résultats financiers. Par contre dans le cas d'un climat conflictuel, l'impact sur l'organisation est négatif, d'ailleurs Moreno (2005) invoque les impacts négatifs du conflit social sur l'image de l'entreprise, l'ambiance de travail, les performances individuelles et collectives des employés, et même la rentabilité de l'organisation, ces conflits génèrent inévitablement des dommages collatéraux allant croissant au fur et à mesure que le temps s'écoule. La sollicitation des répondants au renforcement du rôle médiateur nous amène à conclure que ces derniers ont la volonté de participer eux-mêmes à la résolution du conflit qui les oppose, plutôt que de les déléguer à des instances judiciaires de façon à dégager, à partir de relations négatives, de nouvelles orientations positives. Mais est-ce que les professionnels RH ont les compétences nécessaires pour réussir ce rôle ?

Notre revue de littérature a mis en exergue l'instabilité de l'environnement économique et social des PVD (Cossi, 2010). Dans ce climat conflictuel que nous avons décrit dans les

paragraphes précédents, il est tout à fait légitime que la priorité de tous les employés soit la stabilité de l'environnement organisationnel et sociétal. Avant d'essayer de répondre à la question : pourquoi les répondants considèrent que le rôle de médiateur influence l'efficacité, il est pertinent de faire une brève présentation de ce rôle. Arnaud Stimec (2004) définit la médiation comme « *un processus de négociation facilité par un tiers n'exerçant pas de pouvoir de décision, ayant pour finalité de permettre aux parties concernées de réaliser un projet, de résoudre une situation conflictuelle ou de rétablir une relation.* »(p.4)

Pour assumer efficacement le rôle de médiateur, les professionnels redoivent être aptes à garantir d'abord une certaine neutralité dans le processus et une équité procédurale dans le processus de résolution du conflit (Mitchell, 1981). Certes, le professionnel des ressources humaines est avant tout un représentant de la direction, il doit donc composer avec le jeu des pouvoirs. Dans le contexte des organisations des PVD, l'autorité de la direction, comme nous l'avons déjà présenté au chapitre 3, est très présente et les pressions qu'elle exercera sur les professionnels RH seront très importantes. En outre, comme cette profession n'est pas reconnue actuellement dans la totalité des pays en voie de développement africains. Nous pouvons déduire que dans un tel environnement déséquilibré des pouvoirs, le professionnel RH aura de la difficulté à jouer le rôle de médiateur impartial.

Une formation rigoureuse est nécessaire afin que le professionnel RH puisse intervenir efficacement. Les formations offertes dans les PVD sont offertes dans la majorité du temps par des centres et écoles au profit des médiateurs autonomes des organisations, l'exemple de l'école professionnelle de la médiation et de la négociation en Côte-d'Ivoire créée en 2016, le centre international pour l'arbitrage la médiation et le règlement de conflit en Tunisie créé en 2018 et le centre international de médiation et d'arbitrage au Maroc créé en 2004.

9.4 Forces et limites

Cette section, qui conclut le chapitre de discussion des résultats, sera consacrée aux forces et aux limites de cette recherche ainsi qu'aux démarches que nous recommandons pour les recherches futures afin de contourner les limites. Rappelons que cette présente recherche avait deux principaux objectifs; (1) valider les relations entre les compétences des professionnels en ressources humaines et l'efficacité des services RH et (2) valider les relations entre les rôles des

professionnels RH et l'efficacité des SRH, ces deux éléments ont été évalués selon le niveau de satisfaction des employés vis-à-vis de ces services ressources humaines.

9.4.1 Les forces

La présente étude contient certaines forces. La première relevée, est qu'il n'y aucune étude, à notre connaissance, qui'a tenté de valider la relation entre les compétences des professionnels RH dans les six sphères de la gestion des ressources humaines (Formation, santé et sécurité, relations de travail, dotation, rémunération, et service aux employés) et l'efficacité du service RH, et la relation entre les rôles du SRH et l'efficacité de ce dernier.

La méthodologie du questionnaire fait preuve d'une grande rigueur scientifique. Les échelles de mesure utilisées ont été confirmées dans la littérature et les alphas de Cronbach se situent à un niveau élevé pour la plupart des échelles. La validité interne est donc élevée et les indicateurs mesurent bien les concepts étudiés. D'autant plus que les analyses multiniveaux permettent de considérer la variation entre les différents établissements de l'étude.

9.4.2 Les limites et recherches futures

Toute recherche comporte ses limites et la nôtre n'échappe pas à cette règle, d'autant plus que l'évaluation de l'efficacité de la gestion des ressources humaines dans les pays en voie de développement représente un domaine de recherche très jeune et qui n'en est encore qu'au stade exploratoire. Nous n'avons pas pu répertorier aucune étude semblable et donc les possibilités de comparaison ont été beaucoup plus limitées que dans d'autres champs de recherche. La deuxième limite de notre recherche est liée à la taille de l'échantillon. En effet, le nombre réduit de cas compris dans notre échantillon, qui ne dépasse pas 57 répondants, nous a empêchés d'exécuter des analyses statistiques plus sophistiquées afin de vérifier convenablement nos hypothèses. Cette limite a eu des conséquences sur plusieurs aspects de notre méthodologie et de nos résultats, afin de contourner le nombre élevé de valeurs manquantes dans notre échantillon, nous étions obligés de recourir à une méthode moins rigoureuse de compilation des données lors de la création des construits.

La réplication de l'étude de cas serait intéressante pour vérifier la validité de notre recherche, et ainsi contrer les biais méthodologiques. Une réplique de l'étude de cas dans d'autres pays en voie de développement (Amérique latine par exemple) où la culture diffère davantage de celle des pays en voie de développement africains pourrait aider à mieux comprendre l'ampleur de cette variable. De plus, une réplication nous permettrait une comparaison avec d'autres cas et à plus long terme une augmentation de la transposition des résultats.

Ce travail de recherche renferme d'autres limites d'ordres méthodologiques, premièrement le modèle d'analyse n'est pas complet, puisqu'il ne tient pas compte de certaines variables organisationnelles cruciales, des variables telles que l'appartenance géographique (le pays), la taille des organisations, et les secteurs d'activité. Au niveau des caractéristiques personnelles, il est important d'intégrer les variables relatives à l'origine ethnique, l'âge, et le niveau hiérarchique au sein de l'organisation. Plusieurs de ces variables sont susceptibles d'influencer nos hypothèses, il est donc important de les considérer dans l'étude. Enfin, une autre limite porte sur le fait que les répondants faisant partie de toutes les directions étaient appelés à évaluer les rôles et les compétences des membres du SRH. Dans ce cas, il est possible que les répondants travaillant dans le SRH ne soient pas objectifs pour évaluer l'efficacité de leurs propres professionnels RH (subjectivité). Nous recommandons donc d'exclure dans les futures recherches les personnes appartenant aux SRH.

En dépit de ces limites, notre étude ouvre tout de même la voie à d'autres recherches. En premier lieu, il nous semblerait important d'améliorer la compréhension de l'élément culturel et identitaire et jusqu'à quel point ces variables influenceront la gestion des ressources humaines et son évaluation.

Conclusion

Une véritable prise de conscience de l'importance de la GRH s'est produite dans l'administration publique des PVD. Les directeurs des ressources humaines se sont attachés à promouvoir des initiatives diverses en matière de GRH (professionnalisation des procédures de recrutement, plans de carrière, plans de formation, etc.). Les démarches entreprises sont très disparates d'une organisation à l'autre et parfois au sein d'une même administration.

La situation de la GRH dans les PVD se présente de manière assez paradoxale dans la mesure où l'on observe une véritable profusion des pratiques GRH, mais où l'insertion de ces dernières s'opère avec difficulté et sans grande cohérence avec l'environnement interne et externe de l'organisation et parfois sans pérennité dans le temps.

Plusieurs facteurs expliquent cette contradiction. Le premier réside dans la difficulté à fixer une vision à moyen et long terme de la stratégie en matière de GRH. Cette difficulté découle elle-même de plusieurs causes, notamment une faible professionnalisation des directeurs des ressources humaines et une confusion entre les rôles du directeur des ressources humaines et les gestionnaires d'équipes. Si la gestion opérationnelle des employés incombe à tous les responsables opérationnels, la direction des ressources humaines requiert, elle, des compétences plus spécialisées et plus complexes qui permettront la planification, la conception et la mise en œuvre d'une politique de gestion des ressources humaines. Le deuxième facteur s'avère la place secondaire de la GRH dans l'organisation et sa valorisation dans les structures. Dans la majorité des cas, les autres fonctions (financière, ventes, etc.) sont plus valorisées que le département RH.

Comme nous l'avons cité précédemment, le directeur des ressources humaines, en tant que professionnel, doit créer et maîtriser les différentes approches et outils GRH, en plus de connaître les différentes théories qui les fondent. Il doit être capable de bâtir une stratégie de GRH et d'organiser la fonction GRH en conséquence. Le directeur du personnel doit, enfin, veiller à l'implantation de ses politiques, adapter celles-ci à l'environnement de son organisation et les ajuster selon l'administration. L'absence de vision stratégique dans les organisations des PVD est due surtout au manque de la professionnalisation des responsables GRH. Une des

causes directes de ce manque est l'absence d'un cursus préparant les directeurs des ressources humaines. Nous avons également vu que le volet RH est souvent non valorisé dans les cursus professionnels aux fonctions dirigeantes. Dans ce contexte, il n'est pas étonnant que l'expertise des administrateurs en matière de GRH soit très limitée.

La seconde conclusion qui ressort de l'état des lieux est qu'un des obstacles qui limite une gestion efficace et performante des ressources humaines se trouve être les habitudes qui sont devenues des règles, sans remise en cause, généralement due à une connaissance insuffisamment approfondie des pratiques RH. Ceci génère des capacités insuffisantes de la part des directeurs des ressources humaines à développer une réactivité suffisante aux changements de l'environnement de l'organisation et les attentes des employés.

Certaines valeurs de base de la culture des PVD (telles que l'appartenance communautaire, la solidarité sociale, etc.) constituent un obstacle pour le développement des ressources humaines. La culture a amené une grande difficulté à responsabiliser les dirigeants et les salariés. Pourquoi ? Puisque les pays en voie de développement sont passés sans transition du mode de production agricole traditionnel au stade industriel, ils n'ont pas vraiment connu le stade de la petite entreprise familiale (modèle occidental) où se sont formés les pratiques et les symboles qui ont caractérisé au départ l'industrie des pays développés. Les PVD ont importé le style de management dominant occidental par le biais des multinationales ou de l'encadrement des directeurs des ressources humaines de plus en plus formés à un management de type occidental, ces méthodes importées n'ayant pas fait leurs preuves dans les PVD. En effet, on constate aujourd'hui que les différences de mentalité influencent la manière dont les uns et les autres conçoivent l'organisation et sa gestion. La finalité des dirigeants est la même, mais les manières d'exercer l'autorité, de juger le travail accompli ou d'organiser la coopération entre pairs sont différentes. Les méthodes et pratiques managériales importées de l'Occident opposent les valeurs sociétales des PVD, ils ne partagent pas la même vision du facteur humain et de sa place au sein des organisations. Cette incompatibilité manifeste cause des relations de travail conflictuelles, une ambivalence des relations interpersonnelles et un manque de motivation conduisant à une faible productivité.

Pour permettre un développement réel des ressources humaines, il faut d'abord prendre en considération les valeurs culturelles locales dans la gestion des organisations des PVD, puis veiller à l'élaboration d'un système hybride de management qui établit des ponts entre les cultures. Après le temps de la transposition des pratiques RH occidentales sans adaptation, peut-être le temps de l'appropriation de ces pratiques au contexte culturel des PVD est-il venu. Le mouvement doit se faire dans les deux sens : le management des PVD doit s'approprier les notions d'efficacité et de rentabilité du management occidental, tandis que ce dernier doit s'adapter au contexte culturel des PVD. La mondialisation se révèle dans ce contexte une grande opportunité.

Cette étude avait pour but de vérifier l'influence des compétences et les rôles du service RH sur l'efficacité de la gestion des ressources humaines. Nous avons exposé, dans notre cadre théorique, l'historique de la GRH dans les PVD et les différentes approches sur lesquelles les travaux s'appuient généralement pour expliquer l'import de pratiques occidentales. Nos hypothèses voulant que les différentes compétences et les différents rôles pris en charge par le département des ressources humaines exercent un effet positif sur la performance. Nous nous sommes basés sur la perspective universaliste qui considère que les pratiques RH sont universelles et ont un effet positif sur la performance de l'organisation chaque fois qu'on les applique (Fabi et col, 2004).

Le modèle issu de la perspective universaliste de la gestion des ressources humaines revêt, il faut bien le dire, un caractère un peu simpliste, en ce sens qu'il ignore les différentes variables contrôle qui pourraient interagir avec les variables dépendantes. Notre recherche nous a aidés, croyons-nous, à mieux comprendre les autres éléments influençant l'efficacité du service des ressources humaines et contredire la perspective universaliste. La culture, une des variables que nous avons sous-estimé l'impact est avéré un élément important à prendre en considération.

Depuis leur accession à l'indépendance, les États des pays en voie de développement vivent des conflits à plusieurs niveaux. Les causes de ces derniers sont d'ordre historique, idéologique, socioculturel, socio-économique et politique. Si les conflits s'inscrivent dans le fonctionnement normal d'une organisation, ils peuvent être cependant perçus comme la marque

d'une insuffisance de communication et de dialogue ou comme un accroissement des divisions sociales.

Ne pourrait-on pas supposer que la sollicitation des répondants au renforcement du rôle médiateur pour permettre aux parties en conflit de trouver une solution à leur différend est révélatrice d'une compréhension nouvelle de la communication. Dans la perspective de créer un environnement de justice sociale et de paix propice à l'accélération de la croissance, la communication, la négociation, et le dialogue sont les moyens privilégiés de prévention et de gestion des conflits sociaux.

Souhaitons, en terminant, que notre recherche ait non seulement contribué à une meilleure compréhension des éléments qui impactent l'efficacité de la gestion des ressources humaines, mais qu'elle ait aussi pour effet de stimuler la recherche visant à développer un modèle de gestion des ressources humaines qui convienne bien à l'environnement interne et externe des pays en voie de développement.

Bibliographie

- **A.R.I.C;** *Développement-gestion d'entreprise et culture : quelques propositions d'analyse pour une interculturelité active*; 8e Congrès de l'Association pour la Recherche interculturelle; Suisse; 2001.
- **AAPAM;** *Renforcement de la professionnalisation de la gestion des ressources humaines du secteur public en Afrique : Mise en place du Réseau du Personnel des Ressources humaines du secteur public en Afrique*; African Association for Public Administration and Management; 2007; p 2-11.
- **Abhé, S., N'Dja, A.;** *Les conséquences de l'ajustement structurel sur le niveau économique*; Mémoire université de Bouaké; 2009.
- **Adama, Tym.;** *Les facteurs clés de succès de la gestion des connaissances et capacités d'innovation des entreprises nigériennes*; 2017.
- **Afeti, G., Adubra, A.;** *Développement des compétences techniques et professionnelles tout au long de la vie pour une croissance socioéconomique durable de l'Afrique*; 2012.
- **African Economic Outlook;** *Éducation & inadéquation des compétences*; 2012.
- **Ahouanka, E.;** *La redéfinition des missions et objectifs de L'ÉNAM dans le cadre du développement national*; 2000.
- **Aktouf, O.;** *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*; Produit en version numérique par Mme Marcelle Bergeron; 1987.
- **Aktouf, O.;** *méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations une introduction à la démarche classique et critique*; 1ère édition; 1987; p 72.
- **APS-HRM;** *Renforcement de la professionnalisation de la gestion des ressources humaines dans le secteur public en Afrique : Le réseau des gestionnaires des ressources humaines dans le secteur public*; 2008.
- **Attias-Delattre, V.;** *Ressources humaines, forces de travail et capital humain : Des notions aux pratiques*; sous la direction de Louis Marmoz et Véronique Attias-Delattre; 2011; p 105.

- **Attisso, J.;** *Lourdeur administrative, un nœud gardien pour le Togo*; L'indépendant express; N 237; Novembre 2012.
- **Baayoud, M., Zouanat, H.;** *Évolution de la fonction Ressources Humaines au Maroc*; Article du site de la Fédération méditerranéenne des Ressources humaines; 2011.
- **Badimon, E.;** *Les manifestations des diplômés chômeurs au Maroc : la rue comme espace de négociation du tolérable*; Genèses; vol77; N4; 2009; p 30-50.
- **Bakadir, B.;** *Audit des ressources humaines et performance des entreprises magrébines : Essai d'analyse*; 2015; p 4.
- **Bambara, A.;** *Petite entreprise en Afrique : clés du changement : Point de vue du secteur privé (petites entreprises en Afrique clés de changement*; sous la direction de Philip English et George Hénault; 1996; p 8-11.
- **Banque Mondiale;** *L'Afrique peut-elle revendiquer sa place dans le 21^e siècle*; 2000; p 40.
- **Banque Mondiale;** *Rapport sur les réussites africaines*; 2015.
- **Banque mondiale;** *Stepping-up Skills: For More Jobs and Higher Productivity*, Banque Mondiale, Washington; 2010.
- **Banque Mondiale;** *Un meilleur climat de l'investissement pour tous*; 2005; p 12.
- **Bas, D.;** *La formation sur le tas en Afrique*; Revue internationale du travail; 1989; p 533-544.
- **Bazie, B.;** *Syndicalisme et politique*; Ouagadougou; 2016; p 8.
- **Beaumais, O.;** *Développement durable et économie. Le développement durable : approches plurielles*; 2005.
- **Becker, G.;** *Human Capital: A Theoretical and empirical Analysis With special Reference to Education*; Chapitre 2 Investment in Human Capital: Effects on Earnings; Second Édition; 1975; p 13-44.
- **Beckers, J.;** *Développer et évaluer des compétences à l'école : vers plus d'efficacité et d'équité*. Bruxelles; 2002; p 57

- **Bedi, H.;** *Les modes de coordination comme analyseurs de la relation siège/filiale : une étude de firmes multinationales françaises*, *Management international* ; Volume 17; N 2; 2013; p 135-149.
- **Belout A., Dolan S.L., Guidoni, M.;** *Efficacité organisationnelle et performance sociale*. *Collection Innovation, entrepreneuriat et gestion*; 2017; p 113.
- **Belout A., Dolan S.L.;** *L'évaluation des services des ressources humaines par leurs propres clients : l'approche des constituantes multiples*; *Info Ressources humaines*, Vol 17 N4; 1993; p 9-11, p 29.
- **Belout A., Dolan S.L.;** *L'évaluation des Directions des Ressources humaines dans le Secteur public québécois*; *Relations industrielles*; 1996; p51, p 726-755.
- **Belout, A. & Zimri, M.;** «*L'impact de la gestion des ressources humaines sur le succès des projets dans les pays en voie de développement* » ; *Mémoire de Maîtrise* ; Université de Montréal; Montréal; 2011.
- **Belout, A., Martel, S.;** *Analyse des relations entre les compétences des professionnels en ressources humaines et l'efficacité des DRH : Une étude de cas canadienne dans le domaine de l'ingénierie-conseil*, *Actes de l'Institut International de l'Audit social de Paris (IAS)*; Montréal; 2015.
- **Bercovitch, J.;** *Theory and Practice of International Mediation: Selected Essays (Security and Conflict Management)*; 2014; p 24.
- **Blundo, G.;** *État et corruption en Afrique*; 2007; p 16.
- **Boselie, P., Paauwe, J.;** *Human resource function competencies in European companies*; 2005.
- **Boserup, E.;** *Croissance démographique et économique en économie ouverte* [article], *Population* ,http://www.persee.fr/doc/pop_0032-4663_1992_num_47_6_3935; 1992; p 1505-1511.
- **Bouchard, J.;** *La gestion de la formation au service du gestionnaire*, *Revue : Effectif*, Volume 11; N 5; 2008.
- **Bouoiyour, J.;** *La formation professionnelle en Tunisie : Forces et faiblesses* ; extrait d'une étude effectuée au profit de la Commission européenne dans la cadre du programme de recherche du Forum Euro-Méditerranéen des Instituts Économiques FEMISE; 2009.

- **Bourgoin, H.;** *L'Afrique malade du management*; Politique étrangère; Volume 49; N 3; 1984; p 718-719.
- **Bouteiller, D., Cossette, M. ;** *Capital Humain et performances* ; 2013; p 61-68.
- **Bouteiller, D., Gilbert, P ;** *Qu'a-t-on appris de la gestion des compétences ?* ; 2007; p 1.
- **Bouteiller, D., Gilbert, P.;** *Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord*; Volume 60, N 1; URI : id.erudit.org/iderudit/011537ar, Département des relations industrielles de l'Université Laval; 2005; p 11.
- **Brailovsky, C., Miller, F., Grand » Maison, P.;** *L'évaluation de la compétence dans le contexte professionnel*; Revue Service social; Volume 47; N 1-2; 1998; p 171-189.
- **Brazier. A.;** *Ressources humaines : quel rôle pour la culture d'entreprise?* Revue infopresse ; Numéro 09 sep 2015.
- **Brun, JP.;** *La reconnaissance au travail : de la gratitude à l'intégration*; 2012; p 13.
- **Bureau International de Travail (BIT);** *Améliorer les aptitudes professionnelles, pour stimuler la productivité, la croissance de l'emploi et le développement* ; Genève, Conférences internationales du travail, 97^e session ; 2008.
- **Bureau international du Travail (BIT);** *Pluralisme syndical et prolifération des syndicats en Afrique francophone*; 2010; p 1.
- **Bureau International du Travail (BIT);** *Pluralisme syndical et prolifération des syndicats en Afrique francophone*; 2010; p 19.
- **Cascio, W., Boudreau, J.;** *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*; FT Press; 2008; p 283-287.
- **Chalus-Sauvannet, M., Noguera, F.;** *Études au sein d'une entreprise subsaharienne mythe ou réalité d'une gestion informelle* ; Revue française de gestion; 2010/5 (N 204) Éditeur Lavoisier; 2010; p 184.
- **Chasseriaux, J.-M.;** *Construire ensemble la société du savoir. Afrique contemporaine*, Éditeur : De Boeck Supérieur; 2004 ; p 163.
- **Châtelot, C.;** *La chute sans gloire de Blaise Compaoré*; http://www.lemonde.fr/afrique/article/2014/10/31/burkina-faso-la-chute-sans-gloire-de-blaise-compaore_4516420_3212.html#2el61dTh0f0BIoKZ.99 ; Journal le monde; 31 octobre 2014.

- **Chevrier, J.;** *Crise des institutions, coups d'État, dépendance accrue L'échec des systèmes politiques africains* », disponible sur <https://www.monde-diplomatique.fr/1975/08/CHEVRIER/33319>; 1975; p 20.
- **Chitou, I.;** *Éthique et pratique managériale dans les entreprises publiques en Afrique subsaharienne : pourquoi tant de difficultés ? Le cas du Togo* ; gestion et management public 2013/2; N 4; 2013 ; p 62.
- **Chochard, Y.;** *L'impact de la formation continue sur le bien-être des individus*. OCE UQAM; Vol. 3; 2012.
- **Clément, S., Bougault, H., Filipiak, E.;** *Les mécanismes de financement de la formation professionnelle : Algérie, Maroc, Sénégal, Tunisie* ; L'Agence française de Développement Département de la Recherche; 2005; p 231.
- **Clerwall, C., Janot, A., Payen, A., Samaka, K. ;** Sous la direction de Jean-François Chanlat. *Donneurs d'ordres — Sous-traitants : quels enjeux et quels rôles de la fonction RH pour une relation durable et performante ?* . Université Paris-Dauphine; 2013; p 182.
- **Cooper, F.,** «*Décolonisation et travail en Afrique, l'Afrique britannique et française 1935-1960* » Édition originale decolonization and African Society, the labor question in french and british Africa ; cambridge university press; 1996.
- **Cossette, M.;** *Mesurer les résultats de la gestion des ressources humaines : principes, état des lieux et défis à surmonter pour les professionnels RH*; gestion; 2015.
- **Coulet, JC.;** «*Les notions de compétence et de compétences clés : l'éclairage d'un modèle théorique fondé sur l'analyse de l'activité*», Activités [En ligne], 13-1 | mis en ligne le 13 avril 2016, consulté le 04 février 2018. URL : <http://journals.openedition.org/activites/2745> ; DOI : 10.4000/activites.2745; 2016.
- **Courpasson, D., Livian, Y.;** *Le développement récent de la notion de « compétence », Glissement sémantique ou idéologie ?* ; Revue de gestion des ressources humaines, N 1; 1991.
- **Crozier, M.;** *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*. Paris, Seuil; 1977; p 147.
- **Cuénoud, T., Moreau, C., Mertens S.;** *Les spécificités managériales dans les entreprises sociales : une démarche européenne par la gestion des compétences* ; Revue internationale de l'économie sociale, <http://id.erudit.org/iderudit/1017935ar>; 2013; p 80-91.

- **Dado Wourou, R.;** *Impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'acceptation de l'ERP dans les entreprises en Afrique : cas de deux entreprises en Afrique de l'Ouest*; École de Gestion de l'Université de Liège, Belgique; 2010; p 6.
- **Dambendzet. J.;** *Les Institutions de formation en Administration publique au Congo Nouveaux Défis, Nouveau Rôle, Nouvelles Perspectives* ; Centre africain de Formation et de Recherche administrative pour le Développement ; La 2e Conférence biennale panafricaine des ministres de la Fonction publique tenue à Rabat du 13 au 15 décembre 1998.
- **Darbon, D.;** *La culture administrative en Afrique : la construction historique des significations du phénomène bureaucratique* ; 2002 ; p 65-92.
- **Darren, G., Mallery, P.;** *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference* ;1999; p 89.
- **De roux, D.;** *Gamal Abdel Nasser*; Edition L'Age d'Homme; Suisse; 2000; p 42.
- **De Sardan, JP.;** *État, bureaucratie et gouvernance en Afrique de l'Ouest francophone. Un diagnostic empirique, une perspective historique*; Éditeur : Éditions Karthala; 2004; p 139-162.
- **De Landsheere, G.;** *Introduction à la recherche en éducation*; Paris : A.C.B. ; 1975 ; p 251.
- **Deloitte Consulting;** *Global Human Capital Trends 2014 Engaging the 21st-century workforce*; 2014; p 12.
- **Deubel, P.;** *Analyse économique et historique des sociétés contemporaines*; Éditeur : Pearson; 2008.
- **Dieme, M., Nouicer, H., Dagou, H., Laroussi, BA., Zaiem, I.;** *Explication de la compétence-performance des PME dans les pays en développement : étude comparative entre le Sénégal, la Cote D'ivoire et la Tunisie*; 2017; p 3.
- **Dignard J., Dulude, G., Grant, M., Jalette, P., Tremblay, PD. ;** *Rapport du comité de travail de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec*; 2005.
- **DIORH;** *Enquête sur la fonction Ressources Humaines au Maroc* ; Casablanca.url : www.diorh.com; 2004.

- **Dolan, S., Gosselin. E., Carrière, J.;** Psychologie du travail et comportement organisationnel; 4e édition; Gaëtan Morin éditeur; 2012; p 25.
- **Drachoussoff, V. ;** *L'Afrique décolonisée, essai sur le développement de l'Afrique noire*; Classe des sciences morales et politiques, 1960; p 20.
- **Dubois M., Retour, D.;** *La compétence collective : validation empirique fondée sur les représentations opératoires de travail partagé*; Psychologie du Travail et des Organisations; 1999; p 225-243.
- **Ela, J. ;** *Travail et entreprise en Afrique les fondements sociaux de la réussite économique* ; Éditeur Karthala; 2006.
- **Épargne sans Frontière;** *Favoriser le développement des petites et moyennes entreprises africaines*; 2009.
- **Equinox consulting ;** *Recrutement et fidélisation dans les pays émergents*; 2011.
- **Espéret, G.;** L'évolution actuelle du syndicalisme international; 1965; p 201.
- **Fabi B., Garand D. J.;** *La gestion des ressources humaines dans les PME, bilan et perspectives*, 3ème édition, sous la direction de Pierre-André Julien, Presse Inter Universitaires et Economica; 2004 ; p 225-303.
- **Fall, B.;** *Le travail force en Afrique-Occidentale française (1900-1946)*; « CIVILISATIONS »; revue internationale d'anthropologie et de sciences humaines ; <https://civilisations.revues.org/1717>; 1993 ; p 329-336.
- **Fassiaux-Looten, F.;** *Faire face aux défis démographiques du XXIe siècle* ; assemblée parlementaire de la francophonie; 2012 ; p 40.
- **Faye, A.;** *Pratiques de GRH dans la PME africaine : essai de lecture à la lumière de quelques éléments de la recherche sur les modèles de GRH*; 2004.
- **Faye, A.;** *Valeurs culturelles et pratiques de GRH en Afrique subsaharienne : au-delà du discours incantatoire*. Fédération méditerranéenne des Ressources humaines; 2013.
- **Flynn, M.;** *Les facettes méconnues de la médiation en 2016* ; Service de la formation continue, Barreau du Québec; vol. 422; Cowansville; 2016; p. 77-79.
- **Fombonne, J.;** *Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction Personnel dans les entreprises (France, 1830-1990)*; Vuibert Paris; 2001 ; p 33.
- **Fongang, D.;** *La PME en Afrique*. Harmattan; 2014; p 168.

- **Fonteneau, G.;** *Histoire du syndicalisme en Afrique* » ; Avec la collaboration de Noel Madounga et d'andré Linard; KARTHALA Éditions; 2004; p 82.
- **Foucher, R., Thomas, k.;** *La gestion des conflits; Changement planifié et développement des organisations : Changement planifié et évolution spontanée.* Québec : Presse de l'Université du Québec; 1991; p 89.
- **Friboulet, JJ.;** *Développement économique et social - Histoire* ; Encyclopædia Universalis [en ligne], consultée le 25 juin 2018. URL : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/developpement-economique-et-social-histoire/> ; 2018.
- **Friedman, F., Hart, P., Verrier, I. ;** *Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international.* Université Paris Dauphine; 2005; p 12.
- **Gagnon, O., Arcand, G.;** *Les pratiques de GRH comme catalyseur de la performance organisationnelle;* Revue internationale sur le travail et la société; Volume 9; N 2; 2011.
- **Gauthier, B. ;** *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* ; Presse de l'Université du Québec ; 2003; p 131-136.
- **Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A.;** *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion* ; Édition Pearson Éducation; Paris; 2008; p 280-282.
- **GBAD** Groupe de la Banque Africaine de développement; *Rapport sur le développement en Afrique; chapitre 5 : Développement du capital humain et des compétences; 2011; p 113 -135.*
- **Giorgio, B., De Sardan, O.;** *État et corruption en Afrique;* 2007; p 376.
- **Gobe, É.;** *Les syndicalismes arabes au prisme de l'autoritarisme et du corporatisme* ; dans Olivier ; Dabène, Vincent Geisser, Gilles Massardier, *Autoritarismes démocratiques et démocraties autoritaires : convergences nord-sud,* Paris; La Découverte; 2008; p 267-284.
- **Gogue, T.;** *Gouvernance en Afrique : État des lieux. Banque africaine de développement : études et recherches économiques* ; 2001; p 67.
- **Gosselin, A., Beausoleil, L.;** *Le contrôle en GRH : du discours l'action.* Info Ressources Humaines; 1991; p 6-8.

- **Gosselin, A., Morvan, D.;** *La gestion des Talon quatre questions à débattre au comité de direction*; 2016.
- **Grellet, G.;** *Pourquoi les pays en voie de développement ont-ils des rythmes de croissance aussi différents ? Un survol critique de quelques orthodoxies contemporaines*; 1992; p 34.
- **Guérin, G., Wills, T.;** *La gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé* ; Presses de l'Université de Montréal, 1992; p 276.
- **Guérin, G., Wills, T.;** *Les sept tendances clés de la nouvelle GRH* ; Document de recherche 92-09, École de relations industrielles, Université de Montréal; 1992.
- **Guillot-Soulez, C.;** *La gestion des ressources humaines*; 8e édition. Éditeur : Gualino Editeur; 2015.
- **Haggart, B.;** *Le produit intérieur brut et les autres indicateurs sociaux et économiques*. Bibliothèque du parlement; 2000.
- **Hakeella, F.;** *L'administration publique des pays Africains »*, thèse présentée à la Faculté des études supérieures de l'université Laval, 1998; p 88.
- **Hakizumukama, A.;** *L'influence du contexte culturel et institutionnel dans le choix du style managérial dans le secteur non marchand en Afrique subsaharienne : cas des ONG internationales au Burundi* ; Actes des Congrès de l'AGRH ; Congrès international de l'AGRH du 26 Octobre 2011 au 28 Octobre 2011; Marrakech; 2011.
- **Harou, I.;** *Le rôle et l'impact de la diversité culturelle dans les pratiques managériales en milieu professionnel* ; Mémoire déposé à l'Université du Québec À Montréal; 2014.
- **Hofstede, G.;** *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales* ; Les éditions d'organisation; 1994; p 51.
- **Houmani, F.;** *Analyse de la gestion des ressources humaines au niveau déconcentré*; sous la direction de Idrissi Ahmed; 2014.
- **Houtart, F.;** *L'échec des politiques d'ajustement structurel de la Banque Mondiale* ; Le regard du CETRI; 2002; p 9.
- **Hugon, P.;** *Crise et mondialisation : la place du second monde émergent et du Tiers monde* ; 2013; p 247-264.

- **Huselid, A.;** *The Impact of human resource management practices on turnover productivity, and corporate financial performance*; Academy of Management Journal; Vol 38, N 3; 1995.
- **Ighobor, K.;** *Jeunesse africaine : bombe à retardement ou opportunité à saisir ?* Revue Afrique Renouveau; 2013.
- **Igué, J.;** *Une nouvelle génération de leaders en Afrique : quels enjeux ?*; Revue internationale de politique de développement; 2010; p 119-138.
- **INSEE** Institut National de la Statistique et des Études Économique; *Le développement durable en Occitanie*. Insee Dossier Occitanie; N 2; 2016.
- **International Labour Organization;** *Mise en valeur des ressources humaines dans la fonction publique dans le cadre de l'ajustement structurel et de la transition* »; 1998; p 17.
- **Jaime A Ruiz, Ogliastri, E., Martinez, I.;** *La gestion des ressources humaines et la stratégie de l'entreprise le cas colombien* ; gestion des ressources humaines en Amérique latine sous la direction de Gilles Simard et Amparo Jimenez; 2011; p 13-30.
- **Jreisat, J.;** *L'administration publique comparée et l'Afrique*; Revue internationale des Sciences Administratives; Vol. 76; 2010; p 645-664.
- **K.Y. Wong, E.;** *Aspinwall An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector* ; Journal of Knowledge Management; 2005; p 64-82.
- **Kakdeu, L.;** *Fuites des cerveaux en Afrique : ampleur et piste de solutions* ; Publié le 30 mai, Revue Afrique; 2015.
- **Kamdem, E.;** *Le management face à l'environnement socioculturel faits et méfaits de l'ethnicité dans les pratiques managériales au Cameroun* ; Contribution au colloque du réseau de recherché en sciences de gestion de l'agence universitaire francophone Beyrouth du 28 et 29 Octobre 2004; 2004; p 1-20.
- **Kamdem, E.;** *Management et interculturalité en Afrique*; 2002.
- **Kaplan, M., Saccuzzo, P.;** *Psychological testing: principles, applications, and issues*; 1993; p115-116.
- **Kessy, M. ;** *Culture africaine et gestion de l'entreprise africaine*; Éditions CEDA; 1982; p 252.

- **Krohmer, C.;** *Repérer les compétences collectives : une proposition d'indicateurs.* CERAG; 2004; p 4.
- **L'économiste;** *Formation continue. La lourdeur administrative plombe le système;* Édition; N 4227; 2014.
- **La fondation Konrad Adenauer Stiftung;** *L'Afrique dans la mondialisation, L'impact politico-juridique du choc des cultures au Sénégal ;* 2013; p 20.
- **Labelle, CM., Dyer, L.;** *A role-based taxonomy of human resource organizations;* Cornell University, School of Industrial and Labor Relations; 1992; p 18.
- **Laschinger, H.K.S., J. Finegan, J., Shamian P., Wilk, P.;** Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings: Expanding Kanter's Model; *Journal of Nursing Administration;* 2001; p 260-272.
- **Laval, F., Guilloux, V., Kalika M.;** *La GRH de l'entreprise sous-traitante : mise en perspective des résultats d'une étude empirique,* Actes de la 2e Université de printemps de l'audit social; 2000.
- **Le Chapelain, C., Matéos, S., Schultz, T.;** *Figure centrale de la révolution du capital humain ;* 1998 ; p 3.
- **Le Gouriellec, S.;** *L'Afrique est-elle rongée par les guerres ethniques ? ;* 2017.
- **Le Louarn, JV.; Samkocwa, R.;** Conception et validation d'un outil de mesure de l'efficacité du département des ressources humaines; 1996.
- **Lebeau, Y., Boubacar, N., Piriou, A., De Saint Martin, M.;** *État et acteurs émergents en Afrique : démocratie, indocilité, et transnationalisation;* KARTHALA Éditions; 2003; p 223.
- **LeLouarn, J-Y., Wils T.;** *L'évaluation de la gestion des ressources humaines;* 2001; p 264.
- **Logne, E.;** *Top Employeurs en Afrique : Voici les défis des entreprises africaines en gestion des RH.* URL : <http://www.nextafrique.com/top-employeurs-en-afrique-voici-les-defis-des-entreprises-africaines-en-gestion-des-rh>; Next Afrique; Numéro : 04 Août2012.
- **Maldonado, B., Gaufryau, B.;** *L'économie informelle en Afrique francophon : structure, dynamique et politique;* 2001; p 149.
- **Maldonado, B., Gaufryau, B.;** *L'économie informelle en Afrique francophone : structure, dynamique et politique;* 2001, p 27.

- **Maldonado, B., Gaufryau, B.;** *L'économie informelle en Afrique francophone : structure, dynamique et politique*; 2001 ; p 106.
- **Matmati, M.;** *La gestion des ressources humaines au Maghreb : État des lieux et perspectives*; Fédération méditerranéenne des Ressources humaines; 2011.
- **Mbaloula, M. ;** *La problématique de l'émergence économique des pays en voie de développement*; Revue congolaise de gestion 2/2011; Numéro14; URL : www.cairn.info/revue-congolaise-de-gestion-2011-2-page-107.htm.DOI : 10.3917/rcg.014.0107; 2011; p 107-118.
- **Meignant, A. ;** Analyse des emplois, formation et décisions de gestion. Revue Éducation permanente ; n 105; 1990; p 21-30.
- **Merck, B., Sutter, P.;** *gestion des compétences, la grande illusion. Pour un new deal « compétences »*. De Boeck Supérieur; 2009.
- **MFPRE** Ministère de la fonction publique et de la réforme de l'État; *La gestion des ressources humaines, une conception renouvelée de la GRH*; site internet consulté le 19,02.2018., <https://www.fonctionpublique.gouv.fr/archives/home20020121/lesrapportsetlespublications/rapportsvdec98/conceptionrenouveleegrh.htm>; 2018.
- **Michaux, V.;** *Compétence collective et systèmes d'information. Cinq cas de coordination dans les centres de contacts*; Thèse de doctorat en sciences de gestion; Université de Nantes; 2003.
- **Miller, G.;** *The assessment of clinical Skills/competence/Performance*; volume 65; Number 9; 1990.
- **Mingat, A., Ndem, F., Seurat, A. ;** *La mesure de l'analphabétisme en question. Le cas de l'Afrique subsaharienne*; 2013; p 25-47.
- **Ministère de la Santé de Burkina Faso;** *Plan de gestion des effectifs et de la mobilisation des ressources humaines*; 2005 ; p 7-14.
- **Ministère du Travail du Québec MTQ ;** *Quelques précisions sur la concertation patronale-syndicale*; Bibliothèque nationale du Québec; 2003 ; p 6.
- **Mitchell, C.;** *The structure of international conflict*; St. Martin's Press; 1981; p 287.
- **Mitroff, I.;** *Stakeholders of the organizational mind*; San Francisco : Jossey-Bass; 1983; p 4

- **Moncourrier, P.;** *La négociation est une démarche par laquelle la direction et les organisations syndicales se rencontrent pour exprimer leurs positions en vue d'aboutir à un accord*; Négociations, vol no 5 ; N 1; 2006 ; p 81-92.
- **Moreno, M.;** *gestion des ressources humaines cours GRH/IFSE* ; sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH ; IAE; 2008.
- **Moreno, O.;** *La médiation sociale et la gestion des ressources humaines dans le secteur public : apports de la nouvelle loi du 21 février 2005*; 2005.
- **Morin, D. ;** *Transformation de la fonction*; Revue RH; Volume 9; 2006.
- **Mouandjo Lewis, P.;** *Facteurs de développement en Afrique : L'économie politique de l'Afrique au XXIe siècle*, Volume 2; 2002; p 358.
- **Mouillac-Delage, A. ;** *Les établissements de santé à l'épreuve de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* », Mémoire de Maîtrise, Faculté de droit ,Université Montpellier; 2014; p 201.
- **Narcisse, K. ;** *Le syndicalisme au burkinafaso : approche sociologique*; 1990 ; p 38.
- **Nations Unies ;** *Rapport sur le développement économique en Afrique*; 2014.
- **Nations Unies;** *Aspects méthodologiques de la réforme des fonctions publiques africaines, le cas des pays francophones au sud du sahara* ; Réunion sur la réforme administrative en Afrique francophone New York; p 32-72; 1997.
- **Nations Unies;** *Rapport Incidences socio-économique d'EBOLA sur l'Afrique*; 2015.
- **Nations Unies;** *Rapport sur le développement humain : Le travail au service du développement humain*; 2015; p 28.
- **Nations Unies;** *Renforcement de la Professionnalisation de la Gestion des Ressources humaines dans la Fonction Publique en Afrique*; 2010.
- **Nechifor, I.;** *Culture, développement, économique et tiers monde*, Études et rapports de l'Unité de recherche et de gestion culturelle pour l'UNESCO, N 6; 1998.
- **Nicet-Chenaf, D.;** *Les pays émergents : performance ou développement ?* ». URL : <http://www.laviedesidees.fr/Les-pays-emergents-performance-ou.html>; 2014.
- **Nizet J., Pichault F.;** *Les performances des organisations africaines : pratiques de gestion en contexte incertain* ; Conception et Dynamique des organisations; 2007; p 297.

- **Nizet J., Pichault F.;** *Les performances des organisations africaines : pratiques de gestion en contexte incertain* ; Conception et Dynamique des organisations ; 2007; p 180-181.
- **Noguera, F., Chalus-Sauvannet., M.C.;** *La GRH dans le milieu de la santé : impacts des pratiques sur la qualité des soins et sur les performances – cas d’une clinique privée au Benin*; Cahier de recherche; 2008 ; p 18.
- **Nwahanye, E.;** *Le rôle médiateur de la satisfaction au travail dans le lien entre l’intensité de la gestion des ressources humaines et le roulement du personnel* ; La revue gestion et organisation; 2015.
- **Nzouankeu, J.;** *Nouveau rôle, statut et organisation des établissements de formation en administration publique en Afrique* ; 2011.
- **OCDE ;** *Élaborer une stratégie en faveur des compétences*; 2011
- **OCDE;** *Le capital humain : comment le savoir détermine notre vie ; 2^e chapitre : La valeur des gens*; 2007; p.30.
- **OCDE;** *Rapport sur le capital humain*; 2006
- **OCDE;** *Rapport sur les Perspectives économiques en Afrique*; 2015.
- **OCDE;** *Rapport sur les Perspectives économiques en Afrique*; 2016; p 88.
- **OCDE;** *Revue de l’OCDE sur la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques en Belgique*; 2007.
- **OCDE;** *Tunisie un programme de réformes à l’appui de la compétitivité et de la croissance inclusive*; 2015.
- **Oghojofor, B., Idowu, A., George, O.J.;** *Application of Management Theories and Philosophies in Nigeria and Their Associated Problems*; International Journal of Business and Social Science, Vol. 3, N 21; 2012.
- **Oiry, E.;** *Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ?* ; Revue française de gestion, vol. n° 158, N 5 ; 2005 ; p 13-34.
- **Organisation Internationale du Travail ;** *Mise en valeur des ressources humaines dans la fonction publique dans le cadre de l’ajustement structurel et de la transition* ; 1998 ; p 17.

- **Organisation internationale du travail;** C087 - Convention (N 87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1948; disponible sur le site : http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312232, consulté le 15.01.2018
- **Ouane, H.;** *La cohérence des politiques dans les relations Nord-Sud* ; Annuaire suisse de politique de développement [En ligne]. URL : <http://journals.openedition.org/aspd/841> ; En ligne le 18 août 2012
- **Oumarou, M. ;** *Le dialogue social dans l'administration publique des pays membres de l'Union économique et monétaire ouest-africaine*, Bureau international du Travail, Genève, N 11; 2007.
- **Paraiso, A.;** *Les pratiques de GRH face à la problématique du positionnement de l'Afrique* ; <http://www.fmrh.org/etudesetprojets/projet-agera/fonctionrhafriquesubsaharienne/32-grhproblematiqueafrique>; 2010.
- **Pelletier, K.;** *Secret professionnel et conflit d'intérêts* ; De premier ordre; Vol 10 N 2; Mars 2008.
- **Peretti, JM.;** *Gestion des ressources humaines* 20e éd; VUIBERT; 2015; p15.
- **Perroux, F.;** *L'économie du XXe siècle* ; 2e édition ; Presses universitaires de France; 1964; p 692.
- **Perroux, F.;** *Le Pain et la Parole*; 1996; p 285.
- **Perspective Monde.;** L'université de Sherbrooke; consulté le 01.02.2017; URL : <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire?iddictionnaire=1518>; 2017.
- **Perspectives économiques en Afrique;** *Éducation & inadéquation des compétences*; 2012.
- **Petithomme, M.;** *Regard croisé sur le colonialisme et le post-colonialisme en Afrique Subsaharienne* ; Institut Universitaire européen de Florence; 2007; p 6-20.
- **Pfeffer, J.;** *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*; Boston: Harvard Business School Press; 1994; p 288.
- **Picard, D., Edmond, M. ;** Spécificité du conflit relationnel; Dominique Picard éd., Les conflits relationnels. Presses Universitaires de France; 2008 ; p 3-6.

- **Pigeyre, F.;** Extrait du document Actes du séminaire national 23, 24 et 25 août 2005, « *Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques* » ; Cité internationale universitaire ; Paris ; ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ; Direction de l'Enseignement scolaire ; 2006; p 11.
- **PNUD;** *Perspectives économique Afrique, Développement humain de l'Afrique*; 2017 ; p 119.
- **Poaty, H.;** *La gestion des carrières administratives dans la fonction publique congolaise*; Mémoire ENAP Québec; 1995; p 14-84.
- **Price waterhouse Coopers** on behalf of the World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA); « *Survey of Global HR Challenges: Yesterday, today and tomorrow* »; 2005; p 12-15.
- **Quijoux, M.;** *Les conflits du travail dans le monde aujourd'hui*; *Critique internationale*, vol. 74, N 1; 2017; p155-161.
- **Quintini, G.;** *Right for the job, over qualified or under-skilled? OECD Social employment and migration*; working papers; N120; 2011.
- **Ramsingh, O.;** *Renforcement de la Professionnalisation de la Gestion des Ressources humaines dans la Fonction Publique en Afrique*; 2010.
- **Réale, Y.;** *Transformer la fonction RH*, Dunod; 2013; p 2-4.
- **Rebecca, R.;** *Développement de politiques GRH et modèle de manuel de politiques GRH* ; Édition par l'association des comptables généraux accrédités du Canada; 2001.
- **Reiche, S., Lee, YT., Quintanilla, J.;** *Cultural Perspectives on comparative HRM*. IESE Business School Department of Managing People in Organizations; 2009.
- **Réseau des associations professionnelles francophones ;** *Étude sur l'état des lieux de la formation professionnelle francophone*; 2014.
- **Retour, D.;** *Le DRH de demain face au dossier compétences* », *Management & Avenir*; 2005 ; p187-200.
- **Robert, J.;** *Le management éthique et la fonction ressources humaines*, Extrait de *Personnel & gestion*; 2007; p 5.

- **Rondeau, A., Lemelin, M., Lauzon, N.;** *Pouvoir et mobilisation rôle stratégique du vice-président aux ressources humaines*. Revue européenne de psychologie appliquée, N1; 1988; p 13-18.
- **Rondeau, A.;** *La gestion des conflits dans les organisations, L'individu dans l'organisation les dimensions oubliées*; Québec : presse de l'Université Laval et Paris; 1991; p 508.
- **Rothwell, W.J., Kazanas, H.C.;** *Strategic Human Resources*; Michel Audet Relations industrielles; vol. 45, N 1; 1990; p 211-212.
- **Rousseau, M.;** *Les pratiques des entreprises en matière d'anticipation des qualifications* ; Travail et Emploi, N 57 bis; 1993; p 8-20.
- **Saba, T., Dolan, S.;** *La Gestion des ressources humaines* ; 5^e Édition, Éditions du Renouveau pédagogique inc; 2013.
- **Saint-Onge, S., Brun, JP. ;** Guerrero, S. et Haines, V. ; *Relevez les défis de la gestion des ressources humaines* ; Collaboration de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CHRA); Gaëtan Morin éditeur ; 4e édition; 2013.
- **Sako, S.;** *Quelles ressources humaines pour accompagner l'émergence de l'Afrique ?* Banque ouest-africaine, Forum des indépendances africaines; 2010; p 2.
- **Sawadogo, R., Ouedraouo, K.;** *L'État africain face à la décentralisation : la chaussure sur la tête*, KARTHALA Éditions; 2001; p 278.
- **Schoonover, S.C.;** *Human Resource Competencies for the Year 2000: The wake-up call*. Society of Human Resource Management; 1998; p 65.
- **Schuler, R.S.;** *Repositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise?* ; Academy of Management Executive; vol. 4, N 3; 1990; p 49-60.
- **Scouarnec, A.; Silva, F.;** *Quel(s) modèle(s) de management des ressources humaines en Euro méditerranée ?* Revue française de gestion, vol. no 166. N 7; 2006; p129-147.
- **Sedighi, M., Zand .,F.;** *Knowledge management: Review of the critical success factors and development of a conceptual classification model*; 2012 ; p 1-9.
- **Sedo, K. ;** *Les pratiques de gestion des ressources humaines et les performances des PME au Togo*; 2015; p 1-25.

- **Severino, JM.**; *La situation des pays en voie de développement* ; Les Tribunes de la santé 2008/4 (N 21). Éditeur : Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.); 2008 ; p 31-39.
- **Shamba, P., Livian, Y.**; *Le management africain introuvable. : Pour une approche de l'hybridité segmentée*; conférence ATLAS AFMI; 2014.
- Site internet de **Ministère de l'Économie de la Science et de l'Innovation du Québec** ; *Gestion des ressources humaines et développement durable*; 2016.
- Site internet des **Écoles nationales d'administration** de Tunisie, Maroc, et Burkina Faso : www.enap.ma ; www.ena.nat.tn ; www.enam.gov.bf ; consulté le 20 Déc 2016.
- **Smith, A.** (1776); *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*. Traduction française de Germain Garnier ; 1881 à partir de l'édition revue par Adolphe Blanqui en 1843 ; Un document produit en version numérique par Jean-Marie Tremblay professeur de sociologie au Cégep de Chicoutimi.
- **Soede, N.**; *Conception africaine de la vie et du temps* Centre de Formation missionnaire d'Abidjan (CFMA) ; *Théologiques* ; vol. 19 ; N 1; 2011; p 13-25.
- **Souali, M., Zaytoun, M., Ferroukhi, J., Ben Sedrine, S., Al-Charaa, M., Abourjeili, S., Abdel-Wahid, N.**; *Enseignements supérieurs et marché de travail*; 2009; p 248.
- **Soufyane, F., Peretti, J.**; *Apprentissage stratégique des pratiques de GRH, internationalisation des firmes et espace euromaghrébin*. Éditeur : Management Prospective Éd. Management & Avenir. N 5; 2005.
- **Soussi, SA., Bellemare, G., Verret, S.**; *Les syndicalismes africains à la croisée des chemins*; les cahiers du CRISES; 2005; p 1.
- **Soussi, SA., Bellemare, G., Verret, S.**; *Les syndicalismes africains à la croisée des chemins*; les cahiers du CRISES; 2005; p 9.
- **Stimec, A.** ; *La médiation en entreprise* ; Paris; Éditions Dunod; 2004.
- **Strandberg, C.**; *Le rôle de la gestion des ressources humaines dans la responsabilité sociale d'entreprise* ; Rapport préparé pour industrie Canada; 2009.
- **Tabachnick, B. G., Fidell, L. S.**; *Using multivariate statistics*. Boston; Montreal, Pearson/Allyn & Bacon; 2007.
- **Tamekou, R.**; *Programme national de gouvernance (2006-2010) et modernisation administrative Le Cameroun à l'heure du nouveau management public*; 2008; p 16.

- **Tavel, A.;** *Afrique : la découverte de la médiation professionnelle* - <https://www.officieldelamediation.fr/2016/02/11/afrique-la-decouverte-de-la-mediation-professionnelle/>
- **Tessier, R., Tellier, Y.;** *La domination légale à direction administrative bureaucratique* ; Un document produit en version numérique par Jean-Marie Tremblay ; Théories de l'organisation. Personnes, groupes, systèmes et environnement ; chapitre 2 ; Les Presses de l'Université du Québec; 1991; p 23-32.
- **Thierry D.;** *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences* ; L'Harmattan; 1990; p 186.
- **Thierry, D.;** *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*; 1990; p 133.
- **Tidjani, B.;** *Le profil du responsable du personnel au Sénégal : le discours et la réalité* ; Africa Développement ; 2000.
- **Toumsin, C.;** *La formation en entreprise : enjeux et stratégies* ; Séminaire d'échange des pratiques; 2005.
- **Touré, S.F. ;** *La coopération de l'Afrique avec les pays BRICS une troisième voie pour le développement en Afrique*; 2013.
- **Toussaint, E., Millet, D.;** *L'origine de la crise de la dette du tiers-monde*; 2003 ; p 3.
- **Tsui A., Milkovich G.T.;** *Personnel department activities: constituency perspectives and preferences*; Personnel Psychology ; 1987; p 40.
- **Tsui, A., Gomez-Méjia.;** Evaluating the human resource effectiveness, human resources involving roles; Vol 1; 1987; p 187-227.
- **Tsui, A.;** *A Multiple-constituency model of effectiveness: An Empirical Examination at the human resource Subunit Level*; Administrative Science Quarterly 35; 1990; p 458-483.
- **Tsui, A.;** *Defining the activities and effectiveness of the human resources department: a multiple constituency approach*; Human Resource Management; vol. 26; 1987; p 35-69.
- **Ulrich D., Brockbank W., Johnson D., Younger J.;** *Human Resource Competencies: Responding to increased expectations*; Wiley InterScience; 2007.

- **Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., Younger, J.;** *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*; The Society for Human Resource Management; 2008; p 270.
- **Ulrich, D., Brockbank, W.;** *HR competency Model; Human Resource Competency*; Conference 2016. Michigan Ross.Url: http://www.apg.pt/downloads/file954_pt.pdf ; 2016.
- **Ulrich, D., Brockbank, W.;** *Toward a synthesis of HR competency models: The common HR «Food Groups»*; 2015.
- **Ulrich, D.;** *Human resource champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*; Harvard Business Press; 1996; p 304.
- **UNESCO;** *Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles*; 1982.
- **UNESCO;** *L'éducation et le développement endogène en Afrique : évolution, problème, perspective*; 1982, p 53.
- **UNICEF;** *La malnutrition : causes, conséquences et solutions*; 1998.
- **Union syndicale Solidaires USS;** *Une brève histoire du syndicalisme égyptien* », 22 juin 2011 ,page 1, Disponible sur le site internet http://www.europe-solidaire.org/spip.php?page=spipdf&spipdf=spipdf_article&id_article=22028&nom_fichier=ESSF_article-22028
- **Vallemont, S.;** *gestion des ressources humaines dans l'administration ; rapport au ministre de la Fonction publique, de la réforme de l'État et de la décentralisation* ; La Documentation française ; 1999; p 116.
- **Vallemont, S.;** *Le nouveau rôle des directions de ressources humaines : de l'intendance au stratégique*; Télescope; 2005; p 36-45
- **Vignes, K.;** *Étude sur la rivalité d'influence entre les puissances européennes en Afrique équatoriale et occidentale* ; depuis l'acte général de Berlin jusqu'au seuil du XXe siècle,[article] *Revue française d'histoire d'outre-mer*, Volume 48, Numéro 170 ; 1962; p 5-95.
- **Vimard, P., Fassassi, R. ;** *Démographie et développement en Afrique : éléments rétrospectifs et prospectifs* ; Cahiers québécois de démographie, Vol. 40, N 2; 2011 ; p 331-364.

- **Visinand, M.;** *Le rôle attendu des professionnels RH lors d'un changement organisationnel*; Mémoire Écoles des Hautes Études Commerciales de Montréal; 2003.
- **Wachira, F.;** *Améliorer la gestion des ressources humaines dans les services du secteur public par l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)*; Atelier à l'intention du Personnel chargé des ressources humaines en Afrique sur le « Renforcement des capacités des ressources humaines pour la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et le développement de l'Afrique » Cotonou, République du Bénin; 2010.
- **Walker, J.W.;** *Integrating the human resource function with the business*, Human Resource Planning, vol. 17, N 2; 1994; p.59-78.
- **Walther, R. ;** *La formation professionnelle en secteur informel - Rapport sur l'enquête terrain au Sénégal* ; Document de travail N 21, Agence française de développement ; 2006; p 30-32.
- **Wils, T., Labelle, C., Guérin, G., Le Louarn, J.;** *La gestion stratégique des ressources humaines un reniement du rôle social de l'entreprise ?* ; École de relations industrielles ; Université de Montréal; 1989.
- **Wils, T., Labelle, C., Guérin, G. ;** *Le repositionnement des rôles des professionnels en ressources humaines : impacts sur les compétences et la mobilisation* ; Revue internationale de gestion, vol. 24, N 4; 2000; p 20-33
- **Winrich, K.;** *L'Afrique et la fin de la guerre froide : de la nécessité d'un « nouveau réalisme »*; Études internationale, vol. 22, N 2; 1991; p 287-306.
- **Wittorski, R.;** *Analyse du travail et production de compétences collectives*, l'Harmattan, Action et Savoir; 1997.
- **Worou, R.;** *La sagesse polyphonique : trois cas de pilotage de changement organisationnel dans des entreprises d'Afrique de l'Ouest*; 2011.
- **Yacine-Touré, B.,** *Afrique : l'épreuve de l'indépendance* ; « Chapitre II. L'État africain et le développement économique » ; disponible sur Web. <<http://books.openedition.org/iheid/4339>>. Genève : Graduate Institute Publications, 1983; p 29-45.
- **Yacouba, H.;** *Guerres et conflits identitaires en Afrique : nécessité d'un dialogue interculturel*; 2012; p 178.

- **Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.E., Lepak, D.P.;** Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*; 1996; p 836-866.
- **Zamfir, L.;** La croissance économique de l’Afrique décollage ou ralentissement; 2016 ; p 6.
- **Zaoui, A., Ramdani. L.;** *Management des compétences nouvelles enjeux stratégiques pour la gestion ressources humaines ;* Revue DIRASSAT, N 28, p 109; 2017.
- **Zeville, E.;** *Le professionnel RH : Complice du gestionnaire;* Revue RH; Volume 11; N 5; 2008.
- **Zghal, R.;** *gestion des ressources humaines, les bases de la gestion prévisionnelle et de la gestion stratégique;* Centre de publication universitaire ; Tunis; 2000.
- **Zyani, B.;** *La Formation des ressources humaines en Afrique ;* Pour le Centre africain de Formation et de Recherche administrative pour le Développement ; 2000; p 1-10.

Annexe

Questionnaire

DESCRIPTIONS DES SERVICES DU SECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

Pour ceux qui en ont besoin, la section suivante décrit de façon sommaire les activités de chacun des Services du Secteur des ressources humaines.

① Formation

Ce Service est responsable de la gestion des programmes de formation, de gérer la formation externe et de conseiller sur le développement organisationnel.

② Santé - sécurité

Ce Service est responsable de la gestion des dossiers relevant de la CSST, des dossiers médicaux, des programmes spécifiques à la santé et sécurité, de l'information sur l'absentéisme et du financement de la santé et sécurité.

③ Relations de travail

Ce Service est responsable de la gestion des mécontentes et des conflits, de la négociation et interprétation des conventions collectives, de s'assurer du respect des lois du travail et, de conseiller, assister et informer les gestionnaires.

④ Dotation

Ce Service est responsable de conseiller les gestionnaires et les employés, de gérer les congés sans solde et de maternité, les conditions de travail du PNS et des cadres, de réaliser le suivi de l'évaluation du rendement, de gérer les données de la main-d'oeuvre et d'effectuer la réaffectation externe.

⑤ Rémunération

Ce Service est responsable de l'analyse et la classification des postes, de la gestion des assurances, de la rémunération, de l'autorisation des remplacements et de la production du guide des conditions de travail.

⑥ Service aux employés

Ce Service est responsable de la gestion du programme de primes aux suggestions, de conseiller et assister les employés dans le cadre du processus de retraite, sur les assurances collectives et d'assister la famille lors du décès d'un employé.

SUGGESTION pour compléter le questionnaire:

- Pour chacun des tableaux des pages suivantes qui servent à évaluer chacun des Services du Secteur des ressources humaines suggérons de répondre colonne par colonne, en cachant par exemple avec une règle les colonnes non encore évaluées. qu'une suggestion!
- Autrement, vous pouvez aussi répondre question par question pour les 6 Services du Secteur.

INSTRUCTIONS POUR LE RESTE DU QUESTIONNAIRE

Il suffit d'encrer le chiffre de l'échelle correspondant à votre opinion pour répondre aux questions.
Cette échelle ressemble à la suivante:

1 Fortement en désaccord	2 Légèrement en désaccord	3 Ni en accord ni en désaccord	4 Légèrement en accord	5 Fortement en accord	na Je ne sais pas
--------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------	------------------------------	-----------------------------	----------------------

1 Fortement en désaccord	2 Légerement en désaccord	3 Ni en accord ni en désaccord	4 Légerement en accord	5 Fortement en accord	na Je ne sais pas
-----------------------------	------------------------------	-----------------------------------	---------------------------	--------------------------	----------------------

SECTION II. COMPÉTENCES DU SECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

Jusqu'à quel point, *en tant que gestionnaire*, suis-je en accord pour affirmer que le personnel du Secteur des ressources humaines détient les compétences suivantes: (*encerclez vos réponses*)

A) CONNAISSANCES

Services de gestion des ressources humaines ⇒	① Formation	② Santé - sécurité	③ Relations de travail	④ Dotation	⑤ Rémuné- ration	⑥ Services aux employés
D'après moi, les connaissances sur les points 1 à 6, du personnel des Services suivants sont <i>adéquates</i> :						
1. sur les activités et les pratiques de gestion des ressources humaines (leur domaine de spécialisation).....	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na
2. sur la culture organisationnelle et/ou le style de gestion pratiqué.....	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na
3. sur les ressources humaines, ses forces et ses faiblesses, ses besoins et ses objectifs, le climat de travail et les relations de travail.....	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na
4. sur la compagnie, ses politiques, ses programmes, ses produits et ses clients, sur son industrie, ses concurrents, ses fournisseurs, sur la conduite des affaires.....	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na
5. sur les stratégies d'affaire de l'entreprise (mentalité stratégique, connaissances des produits et marchés, des techniques en marketing).....	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na
6. sur la finance, les phénomènes économiques et la performance financière de l'organisation.....	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na

B) HABILITÉS INTERPERSONNELLES

7. Il (le personnel du Service suivant) prend le temps d'écouter mon point de vue et d'analyser mes besoins.....	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na
8. Il fait preuve d'esprit d'équipe (collaborent, créent une solidarité au sein de l'équipe).....	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na
9. Il est ouvert et disponible pour m'aider à régler mes problèmes ou m'expliquer les politiques de l'entreprise.....	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na
10. Il a beaucoup de contacts avec des personnes d'autres Services ou de l'extérieur de l'entreprise (réseaux de connaissances).....	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na

1 Fortement en désaccord	2 Légèrement en désaccord	3 Ni en accord ni en désaccord	4 Légèrement en accord	5 Fortement en accord	na Je ne sais pas
-----------------------------	------------------------------	-----------------------------------	---------------------------	--------------------------	----------------------

(encerclez vos réponses)

C) HABILITÉS DE COMMUNICATION

Services de gestion des ressources humaines ⇒ Habilités Ⓠ	①	②	③	④	⑤	⑥
	Forma- tion	Santé- sécurité	Rela- tions de travail	Dotat ion	Rémuné- ration	Service aux employés
11. Il est habile à composer avec (accueillir, comprendre, gérer) des individus de diverses origines ou nationalités (tant au Québec qu'à l'étranger).....	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na
12. Les communications entre le Secteur des ressources humaines et mon Secteur sont harmonieuses.....	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na
13. Lorsque je parle avec un employé (un professionnel) d'un des Services suivants, j'ai l'impression qu'il me respecte.....	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na
14. Je respecte le personnel du Service des ressources humaines suivant.....	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na
15. Le personnel du Service suivant démontre de la sympathie à mon égard lorsque je lui expose un de mes problèmes.....	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na
16. Il est courtois lorsque que je sollicite ses services.....	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na
17. Lorsque je travaille en collaboration avec le personnel du Service suivant, son attitude me semble coopérative.....	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na

D) AUTRES HABILITÉS

18. Il est flexible et pratique dans le traitement des problèmes et la formulation des recommandations.....	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na
19. Il est capable de gérer les activités de son Service.....	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na

1 Fortement en désaccord	2 Légèrement en désaccord	3 Ni en accord ni en désaccord	4 Légèrement en accord	5 Fortement en accord	na Je ne sais pas
-----------------------------	------------------------------	-----------------------------------	---------------------------	--------------------------	----------------------

(merciez vos réponses)

SECTION III. LES RÔLES DU PERSONNEL DU SECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

Pour chacun des 6 Services du Secteur des ressources humaines suivants, indiquez votre degré d'accord pour affirmer que le personnel de ce Service joue les rôles suivants:

Service de gestion des ressources humaines	① Formation	② Santé - sécurité	③ Rela- tions de travail	④ Dotation	⑤ Rémuné- -ration	⑥ Service aux employés
Rôles du personnel du Secteur des ressources humaines						
A) RÔLE DE GARDIEN DE DOSSIERS						
1. Il se montre digne de confiance puisqu'il conserve de l'information qui me concerne (ex. mes besoins en formation, mon dossier médical, mon dossier disciplinaire, mon ancienneté, mon salaire, etc.).....	1 2 3 4 (5) na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na
2. Il respecte la confidentialité des dossiers (des informations) qui lui sont confiés.....	1 2 3 4 (5) na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na
B) RÔLE DE REPRÉSENTANT DES EMPLOYÉS						
3. Il promeut la justice et l'équité.....	1 2 3 4 (5) na	1 2 3 4 (5) na	1 2 3 (4) 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na
4. Il fait preuve d'éthique dans la représentation de mon bien-être et de mes intérêts.....	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na
5. Il s'assure que tous les membres de l'organisation soient traités humainement.....	1 2 3 (4) 5 na	(1) 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 (4) 5 na	1 2 3 4 5 na
C) RÔLE DE MÉDIATEUR						
6. Le personnel du Service des ressources humaines m'aide dans la résolution des conflits.....	1 2 3 4 (5) na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	(1) 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na
7. Il m'aide à concevoir des méthodes réalisables de résolution de conflit.....	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 (3) 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 (na)
D) RÔLE DE CONSULTANT INTERNE						
8. Il comprend bien et effectue un diagnostic juste des problèmes nécessitant une action.....	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 (3) 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na
9. Il me fournit des recommandations et conseils utiles sur les changements ou les problèmes.....	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na
10. Il me recommande et me fournit des solutions appropriées au problème spécifique diagnostiqué.....	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na
11. Il me fournit la documentation (rapport écrit, présentation orale) suffisante relative aux activités de.....	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 (na)

1 Fortement en désaccord	2 Légerement en désaccord	3 Ni en accord ni en désaccord	4 Légerement en accord	5 Fortement en accord	na Je ne sais pas
-----------------------------	------------------------------	-----------------------------------	---------------------------	--------------------------	----------------------

(encerclez vos réponses)

Service de gestion des ressources humaines ⇨		①	②	③	④	⑤	⑥
Rôles du personnel du Secteur des ressources humaines		Formation	Santé-sécurité	Relations de travail	Dotation	Rémunération	Service aux employés
E) RÔLE DE MOBILISATEUR							
12. Il s'assure d'instaurer une communication significative et efficace (source crédible, réponse rapide, etc.) entre l'organisation et les employés.....	1 2 3 4 5 na	① 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na
13. Il met en place diverses pratiques qui reconnaissent les efforts déployés au travail.....	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na
14. Il met en place des pratiques qui rendent le travail plus significatif et qui confèrent un sentiment de compétence, de contrôle, de responsabilité et d'autonomie.....	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na
15. Il met de l'avant des pratiques stimulant l'attachement envers l'organisation et le partage des valeurs qu'elle prône.....	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	① 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na
F) RÔLE D'ÉDUCATEUR							
16. Il m'aide à développer mes capacités d'analyse en matière de problèmes humains.....	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na
17. Il s'assure du développement de mes compétences à traiter des activités de ressources humaines.....	1 2 3 ④ 5 na	1 2 3 4 5 na	① 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na
G) RÔLE D'ANALYSTE ET PRÉVISIONNISTE							
18. Le personnel des Services suivants fournit des renseignements sur les principales tendances de l'environnement et sur les effets qu'elles peuvent produire dans le futur.....	1 ② 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	① 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na
19. Il dresse un portrait précis de la ressource humaine (nombre d'individus, qualité de la main-d'oeuvre, sa mobilité, son vieillissement, ses forces et faiblesses) et de son évolution anticipée.....	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 ③ 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na
20. Il me sensibilise aux changements qui peuvent constituer dans le futur des contraintes ou occasions de développement pour l'organisation (ex. lois du travail, marché du travail, pratiques des concurrents).....	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na
H) RÔLE D'AGENT DE CHANGEMENT							
21. Il m'éclaire sur les objectifs des changements apportés et les actions à entreprendre pour les atteindre.....	1 2 ③ 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na
22. Il agit de façon préventive (proactive) dans l'apport du changement, dans le support des activités suivantes.....	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 ② 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na
23. Il fait preuve d'initiative dans l'implantation de programmes ou la prestation de services en.....	1 ② 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 ③ 4 5 na	1 2 3 4 5 na	1 2 3 4 5 na

SECTION VI. INFORMATIONS GÉNÉRALES

1. Mon poste appartient à la catégorie d'emploi suivante:

- Cadre supérieur (vice-président, directeur, directeur adjoint)
- Contremaître ou chef de Service
- Directeur de succursale
- Autre, précisez: _____

2. Je travaille pour la région administrative de: Montréal
 Québec

3. Je pense que ce questionnaire est: trop court
 de longueur raisonnable
 trop long

/veuillez retourner le questionnaire rempli le plus tôt possible dans l'enveloppe ci-jointe.
MERCİ ENCORE DE VOTRE COLLABORATION