

# IDENTIFICATION DE L'ITINERAIRE D'UN PARCOURS RH

**Chahrazed MESTOUR** Doctorante

[chahrazed.mestour@gmail.com](mailto:chahrazed.mestour@gmail.com)

Professeur **Assya KHIAT**

[assya.khiat@gmail.com](mailto:assya.khiat@gmail.com)

Université d'Oran 2

## RESUME

De nos jours, la GRH fait couler beaucoup d'encre, en enregistrant une tendance de fond à l'extrême professionnalisation d'un secteur longtemps considéré comme généraliste.(Fosseux, Salti, & Vigny, 2010; khiat, 2011; APEC, 2004; Peretti J.-M. , 2014).La dimension clairement stratégique fait appel à de nouvelles compétences pour ceux qui en ont la charge. (Chaumont, 2003; Fosseux, Salti, & Vigny, 2010).Et ce, au cœur d'un environnement de plus en plus concurrentiel et compétitif. Où le capital humain est reconnu comme élément central présentant un enjeu de taille pour tout processus de développement de tout bien-être et engagement (Bounfour 1998, Foray 2000, Boutou 2003, Ramaut 2006, Verrier 2007, Djeflat 2008). Au cœur d'une économie fondée sur la connaissance et le savoir, où investir dans son capital humain est devenu un moteur de croissance pour les entreprises. (Bounfour, 1998; Boutou, 2003; Verrier, 2007; Djeflat, 2008; Dutraive, 2008; Khiat, 2009; Arbaoui, Berass-Brahmi, Foudad, & Khiat, 2012). Cependant, les entreprises sont appelées à faire face à ces changements afin d'assurer leur pérennité, en nommant à la tête de leur fonction RH des profils répondant aux exigences du poste.(Verrier, 2007; Fosseux, Salti, & Vigny, 2010; khiat, 2011).

**MOTS CLES :** GRH, capital humain, engagement, bien être, parcours RH, profil.

## INTRODUCTION

Dans une entreprise, la gestion des ressources humaines (GRH) se construit en interne en rapport avec des conditions objectives de mise en œuvre. Elle peut être le résultat de stratégie d'acteurs, à partir des rôles et des intérêts qui les caractérisent (Boutou, 2003; Fosseux, Salti, & Vigny, 2010; Peretti J.-M. , 2014).

De nos jours, la GRH fait couler beaucoup d'encre. Orientée plus sur l'humain que sur l'organisation de travail, aux métiers qu'aux postes. Un passage d'une organisation verticale à une organisation horizontale basée sur les collectifs de travail est devenu incontournable. (Boutou, 2003).Une GRH qui enregistre une tendance de fond à l'extrême professionnalisation d'un secteur longtemps considéré comme généraliste. (Fosseux, Salti, & Vigny, 2010; khiat, 2011; APEC, 2004). Où la notion du management des ressources

humaines a remplacé, au sein des entreprises, celle de la gestion du personnel. Cette dernière jugée trop limitée à un aspect purement technicien de cette fonction.

La dimension clairement stratégique fait appel à de nouvelles compétences pour ceux qui en ont la charge. (Chaumont, 2003; Fosseux, Salti, & Vigny, 2010). Désormais, « *parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources* » (Peretti, 2014, p. 1). Des ressources considérées comme indispensables pour la performance des entreprises. Et ce, au cœur d'un environnement de plus en plus concurrentiel et compétitif. Néanmoins, il existe un second facteur impactant fortement la performance de l'entreprise, qui est la disposition des collaborateurs à déployer leurs connaissances, leurs qualifications et leurs compétences (Verrier, 2007). Où le capital humain est reconnu comme élément central présentant un enjeu de taille pour tout processus de développement et de tout bien-être (Djeflat, 2008). Dans une économie fondée sur la connaissance et le savoir. Investir dans son capital humain est devenu un moteur de croissance pour les entreprises. (Bounfour, 1998; Boutou, 2003; Verrier, 2007; Djeflat, 2008; Dutraive, 2008; Khiat, 2009; Arbaoui, Berass-Brahmi, Foudad, & Khiat, 2012). En revanche, ce stock de capital immatériel risque, au fil du temps, de se bonifier ou se déprécier. L'audit social pourra, éventuellement, procéder à une analyse au niveau de l'entreprise de ce type de dépréciation du capital et, identifier les outils d'y remédier (Peretti J. , 2001; Guillard & Roussel, 2005).

Tout travail scientifique possède, sans doute, un point de départ. Ce point peut être suscité par la curiosité du chercheur, par un constat de l'existant ou tout simplement, il s'inscrit dans la continuité d'un travail de recherche déjà réalisé. Comme le souligne Gaston Bachelard dans son ouvrage « *le nouvel esprit scientifique* », la condition indispensable pour qu'un phénomène soit scientifique est que ce dernier se développe dans un champ purement théorique, que ce soit dans l'expérimentation ou dans l'observation (Bachelard, 1968). L'émergence de notre problématique de recherche est le fruit d'une année lecture et de revue de littérature. Ce qui nous a permis de développer une réflexion autour de l'identification du parcours RH. De ce fait, nous posons la question centrale suivante : Quel est l'itinéraire d'un parcours RH en vue de répondre aux exigences de son poste ? Ce questionnement fait appel à deux principales hypothèses. La première envisage qu'une formation spécialisée en ressources humaines pourrait aider à identifier un parcours RH répondant aux exigences de son poste. Cette hypothèse nous permettra de s'interroger sur le parcours suivi par un RH en charge de ses missions notamment, en matière de formation universitaire spécialisée et/ou extra-universitaire, afin de réaliser le degré d'adéquation entre le parcours identifié et les exigences du poste occupé. Cette hypothèse nous permettra par conséquent de formuler une seconde hypothèse à savoir, le parcours RH joue un impact direct sur l'assurance du bien-être des collaborateurs et la stimulation de leur engagement au travail. Cette hypothèse permettra

de déterminer la finalité d'avoir un parcours RH répondant aux exigences de son poste sur le bien-être ressenti par les collaborateurs au sein de l'entreprise et la stimulation de leur niveau d'engagement au travail. Dans un contexte où il est capital pour les dirigeants de prendre la question de l'engagement et du bien-être très au sérieux.(Marchal, 2006; Bossi, 2009). Notamment au sein d'un environnement marqué par de nombreux changements dans le monde de travail, où les entreprises sont appelées à faire face à ces changements afin d'assurer leur pérennité. (Djeflat, 2008; Khiat, 2011; Olivier, Dupont, & Giuliano, 2011).

En revanche, malgré l'enjeu que représentent l'engagement et le bien-être des collaborateurs pour les entreprises (Marchal, 2006), les dirigeants présentent encore des réfutations quant à ses conséquences ( Ramaut, 2006). Se privant ainsi du premier des leviers dont ils disposent en matière d'efficacité et de performance, qui est l'engagement et l'implication des collaborateurs dans leur travail (Verrier 2007). Bien que ces dirigeants sont, pour le grand public, la résultante d'une fonction RH peu disponible, éloignée de la réalité qu'ils vivent, centrée sur les techniques et les fonctionnalités RH.(Fosseux, Salti, & Vigny, 2010; khiat, 2011). La cause de cette perception revient parfois, aux entreprises qui font le choix de nommer sur la tête de la fonction des ressources humaines, des profils qui n'ont pas suivi une formation RH ; mais qui viennent d'une fonction opérationnelle de l'entreprise. Car, elles y voient la garantie que l'approche de leur DRH ne sera pas extérieure aux logiques du business adoptées par l'entreprise (Verrier 2007). Ou simplement peut être due au manque d'information des entreprises à propos de ce type de formation. Et ce, suite à la professionnalisation trop récente de la fonction RH (Yanat, 2003; Verrier, 2007; Fosseux, Salti, & Vigny, 2010; khiat, 2011).

Afin de passer en revue les concepts développés lors de notre étude, nous allons envisager l'une revue de la littérature autour du regard d'une GRH axée sur le capital humain et l'enjeu qu'il représente pour les dirigeants des entreprises. Nous passerons derrière ce rapport DRH avec l'équation « *bien-être et engagement des collaborateurs* ». Pour aborder au final le parcours d'un RH en charge de ses missions.

## 1. GRH ET ENJEUX DU CAPITAL HUMAIN

### 1.1 GRH ENTRE REALITES ET PERSPECTIVES

La GRH a connu, au fil du temps, des changements considérables. En commençant par la naissance d'une fonction « *personnel* ». Une naissance considérée la dernière parmi les fonctions de l'entreprise. (Fosseux, Salti, & Vigny, 2010). Cette fonction qui était dirigée par un directeur du personnel a, progressivement, laissé la place à un service ressources humaines (RH), dirigé par un directeur des ressources humaines (DRH). Et ce, à partir des années 1980. Un DRH longtemps considéré comme un coupeur de têtes.

(Verrier 2007, Fosseux, Salti et Vigny 2010). Le changement sémantique qu'a connu cette fonction s'est, parallèlement, accompagné d'une évolution du rôle et de la place de la gestion des ressources humaines dans les organisations. De nos jours, la GRH fait couler beaucoup d'encre. Orientée plus sur l'humain que sur l'organisation de travail, aux métiers qu'aux postes. Un passage d'une organisation verticale à une organisation horizontale, basée sur les collectifs de travail, est devenu incontournable. (Boutou, 2003; APEC, 2004; Khiat, 2009; Peretti J.-M. , 2014).

Une GRH qui enregistre une tendance de fond à l'extrême professionnalisation d'un secteur longtemps considéré comme généraliste.(Fosseux, Salti, & Vigny, 2010; khiat, 2011; APEC, 2004; Peretti J.-M. , 2014). Où la notion du management des ressources humaines a remplacé, au sein des entreprises, celle de la gestion du personnel. Cette dernière jugée trop limitée à une facette purement technicienne de cette fonction. La dimension clairement stratégique fait appel, désormais, à de nouvelles compétences pour ceux qui en ont la charge. (Chaumont, 2003). Selon Jean-Marie Peretti, « *parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources*» (Peretti, 2014, p. 1)

Pourtant, le terrain semble, a priori, loin de ce concept. Car, au sein de plusieurs entreprises, la GRH reste associée à l'exécution des tâches techniques et routinières(Boutou, 2003; Fosseux, Salti, & Vigny, 2010; khiat, 2011). Elle fait appel chaque jour à des procédés formalisés et réglementaires tels que : le recrutement, la paie, les contrats, le mouvement de personnel, etc. Une pure bureaucratie latente qui nécessite plus, la connaissance des fonctions et des procédés plutôt que la connaissance des collaborateurs ; leurs besoins, leurs attentes, et leur capital humain. (Boutou, 2003). Ce dernier, devenu décisif pour la réussite économique des entreprises et des personnes. (Bounfour 1998, OCDE 2001, Boutou 2003, Verrier 2007, Khiat 2009). Le développement qu'a connu la GRH a poussé au développement du capital humain dans l'entreprise. De ce fait, les missions de la direction des ressources humaines se sont élargies à une gestion du capital humain, des effectifs, des carrières, etc. Les DRH sont progressivement devenus des partenaires stratégiques(Ulrich, 1997; Verrier, 2007; Peretti J.-M. , 2014). Alors qu'auparavant, les services du personnel étaient principalement centrés sur des activités purement administratives. (Fosseux, Salti, & Vigny, 2010).

## 1.2 CAPITAL HUMAIN : ORIGINE

La terre, le travail et le capital physique étaient, autres fois, les trois facteurs de production distinguaient par les économistes (Krugman & Wells, 2008). C'est qu'à partir du début des années 60 que l'attention commence à se focaliser sur la qualité et le niveau de formation de la main-d'œuvre. (OCDE, 2001). C'est ainsi qu'est apparue la notion de capital humain.

Adam Smith considérait l'éducation et la formation comme des exemples types d'investissements humains. Quant à Becker, il donne naissance à la théorie du capital humain en 1964. Il tente alors de le définir comme « *les connaissances, qualifications et capacités possédées par un individu et qui résultent d'une dotation normale et d'un investissement dans l'éducation, la formation et l'expérience* » (Panczuk & Point, 2008, p. 12). Composé essentiellement des connaissances, des compétences, des réseaux et des savoir-faire des collaborateurs. (Guillard & Roussel, 2005). C'est ce capital qu'ils décident, avec plus ou moins de bonne volonté, d'apporter à l'entreprise (Verrier, 2007). Sachant que, « *dans une économie reposant de plus en plus sur l'immatériel, le développement du capital humain est un enjeu essentiel pour les firmes* » (Guillard & Roussel, 2005, p. 6). G. Becker et T.W. Schultz sont considérés comme les pionniers de cette théorie du capital humain. Les partisans de cette théorie voudraient que le niveau d'éducation des travailleurs ait pour effet d'accroître leurs compétences. Selon la théorie du capital humain, les ressources humaines comprennent un ensemble de « *capacités productives* » que sont les connaissances, les compétences et les expériences. (Panczuk & Point, 2008). Ces dernières, considérées en grande partie acquises par l'instruction et l'expérience, et peuvent également refléter des capacités innées. La définition adoptée par l'OCDE dans son rapport de 2001 définit le capital humain utilisé comme « *les connaissances, les qualifications, les compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création de bien-être personnel, social et économique* » (OCDE, 2001, p. 18).

### 1.3 ENJEUX DU CAPITAL HUMAIN

Dans un contexte où, l'économie matérielle donne place à l'économie immatérielle. (Foray, 2000; Khiat, 2009). Les savoirs, les talents et le capital cognitif sont les seuls capables d'alimenter la croissance de manière durable, et peuvent être à son origine (Bounfour, 1998; OCDE, 2001; Dutraive, 2008; Arbaoui, Berass-Brahmi, Foudad, & Khiat, 2012). Ainsi, ils constituent une ressource capitale pour l'entreprise. Au point que leurs disparitions représenteront un enjeu majeur pour cette dernière, particulièrement dans un environnement marqué par de sérieux changements. (Abraham, Morin, Renaud, Saulquin, & Soparnot, 2011). Étant donné que, tout changement au niveau macroéconomique se répercute systématiquement au niveau microéconomique. Ce changement exige aux entreprises « *un passage d'une gouvernance traditionnelle à une gouvernance de type managériale* » (Arbaoui, Berass-Brahmi, Foudad, & Khiat, 2012, p. 17). Selon les travaux d'Ahmed Bounfour sur le management des ressources immatérielle, les immatériels constituent un puissant levier de management. (Bounfour, 1998).

Du côté du collaborateur, il contribue avec un capital propre à lui. Ce capital étant le fruit d'une acquisition de connaissances et de qualifications à travers la formation. Etant donné qu'elle peut intervenir tout au long de la vie de l'individu et à tous les stades de sa vie. Notamment, le fait d'apprendre à apprendre, avec la possibilité de valider ses

acquis professionnels en vue d'obtenir un diplôme ou un certificat de qualification. (Roquet & Mebarki , 2012). Un dispositif capable de représenter un enjeu fort de la valorisation de l'expérience est la fidélisation du personnel (Parlier, 2005). En revanche, il existe plusieurs occasions pour le développement du capital humain. Et ce, depuis l'acquisition de connaissances au sein de la famille, en passant par les activités formelles d'enseignement et la formation sur le lieu de travail, jusqu'à arriver aux acquisitions informels, c'est-à-dire sur le tas, dans la vie de tous les jours. Sauf qu'il devient difficile de le transmettre et de le partager quand il s'agit d'un savoir tacite plutôt qu'explicite. (OCDE, 2001).

Chaque individu possédant un stock de capital immatériel risque, au fil du temps, de se bonifier ou se déprécier. (Guillard & Roussel, 2005). « *Un capital humain qui se déprécie réduit sa capacité à contribuer à la création de richesse de l'entreprise* » (Guillard et Roussel, 6). Une dépréciation qui risque d'être issue d'une insuffisance d'investissement en formation (Guillard et Roussel 2005). Étant donné que « *les grandes firmes sont davantage préoccupées par la chasse et la fidélisation des compétences rares-capital humain de haut niveau- que par la formation d'une main-d'œuvre faiblement qualifiée* » (Guillard & Roussel, p. 6). Chose qui risque, a priori, d'impacter considérablement l'entreprise en matière de cohésion sociale et assurance du bien-être des collaborateurs. Vu que, « *nombreux sont ceux qui considèrent que le rendement non économique de la formation, sous forme d'une amélioration du bien-être individuel et de la cohésion sociale, est aussi important que son effet sur les revenus du travail et sur la croissance économique* » (OCDE, 2001, p. 18).

Pareillement, une population mieux instruite a plus de chances d'être au travail. De meilleurs diplômes appellent par ailleurs des avantages salariaux. Dans certains pays, ces avantages sont très importants, reflétant un éventail des salaires plus grand sur le marché du travail et vraisemblablement une rentabilité plus grande de qualifications particulières. De nos jours, les employeurs sont prêts à payer des primes pour les travailleurs mieux éduqués. Cette prime a connu à travers le temps une augmentation considérable. En 1973, les travailleurs possédant un diplôme tel qu'un Master gagnaient seulement 76% de plus que ceux qui n'avaient que leur baccalauréat. En 2003, la prime pour les diplômes supérieurs avait augmenté à 120%. Ce changement dû principalement aux lois de l'offre et la demande tel que n'importe quel autre prix lié à un marché. (Krugman & Wells, 2008). Les données microéconomiques montrent qu'une année supplémentaire d'études se traduit par une rémunération en moyenne supérieure de 5 à 15 %. (Krueger & Lindahl, 1999).

L'audit social comme le définit Jean-Marie Peretti comme étant un examen professionnel se basant sur des référentiels pertinents afin d'exprimer une opinion sur les différents aspects de la contribution des RH aux objectifs d'une organisation et d'émettre

les recommandations d'amélioration de la qualité de la GRH (2001). Il pourra, éventuellement, procéder à une analyse au niveau de l'entreprise de ce type de dépréciation du capital humain et, identifier les outils d'y remédier tels que le recrutement, la formation et la rémunération. (Guillard & Roussel, 2005).

## 2. LE DRH ET « L'EQUATION ENGAGEMENT / BIEN ETRE »

Au cœur du début du XXI e siècle, où le constat est sans appel. Gilles Verrier expose dans son ouvrage « *Réinventer les RH* » (2007), un diagnostic confirmant le mal être ressenti de la part des collaborateurs. Certaines entreprises en mauvaise situation sur le plan des hommes, où la conviction du décalage existant entre réalité actuelle et enjeu futur est constatée. Selon l'auteur, une approche cosmétique ne sera pas suffisante. Le malaise risque d'impacter l'entreprise. Des conséquences sur la performance de l'entreprise et l'inefficacité sur le plan économique sont envisagées. Ce malaise, provoque une sorte de désengagement des salariés.

Les travaux de Marchal Marion dans son ouvrage « *Stimuler l'engagement des salariés* », cherche à concevoir l'engagement des salariés comme un levier de performance durable pour l'entreprise. Ses aboutissements relatent l'impact direct sur le niveau de l'engagement qui est constaté quand le bien-être d'un salarié dans son travail est assuré (2006). L'auteur ( Pinti, 2011), aborde le sujet du bien-être au travail dans un contexte où ce dernier frappe fort. Au cœur d'une émergence des risques notamment les psychosociaux et un environnement marqué par de nombreux changements dans le monde de travail. Où les entreprises sont appelées à faire face à ces changements, afin d'assurer leur pérennité. Dans le cadre d'une compétitivité développée, de nombreuses mutations poussent à un réel questionnement autour de la problématique du bien-être au travail. Cette focalisation sur le bien-être au travail intervient comme remède aux pathologies émergentes tels que le stress, l'anxiété et la violence au travail, etc. qui sont dus principalement à l'écart constater entre les compétences acquises par les collaborateurs, devenus difficile de les mettre à jour à cause aux différentes évolutions environnementales, et les moyens et les exigences de la tâche. Plus cet écart est important, plus grand pourrait être le mal-être ressenti par ces collaborateurs au travail. (Olivier, Dupont, & Giuliano, 2011).

Selon les résultats de l'étude IPSOS<sup>1</sup> obtenus en 2011, indiquent que 57% des salariés interrogés estiment que leur implication et leur compétence dans le travail ne sont pas reconnues. Les employés français sont donc animés d'un sentiment de frustration et de non-reconnaissance qui se traduit, par un réel mal-être en entreprise. En 2005, 40% des salariés affirmaient être heureux au travail contre 33% en 2007. Le degré de satisfaction lié

<sup>1</sup>IPSOS est un institut de sondages français et une société internationale de marketing d'opinion, créé en 1975 et dirigée par Didier Truchot et Jean-Marc Lech. Site officielle : <http://www.ipsos.fr/>

à l'ambiance au travail mais également aux conditions en baisse, en 2007, plus de 30% des individus se déclarent insatisfaits dans ce domaine-là. Dans ce contexte d'environnement de travail qui se dégrade, les salariés français sont confrontés à une réelle baisse de motivation. En 2007, seulement 36% se déclarent motivés. En face, on recense deux groupes. Un groupe qui juge l'implication et la motivation dans leur travail suffisantes. L'autre groupe, se compose de 37% de salariés qui affirment que, pour diverses raisons, leur motivation baisse.

Dans ce cadre, les entreprises tentent de prendre la question de l'engagement très au sérieux. Défini par Meyer et Allen comme étant une attitude qui traduit la force des liens unissant l'individu à son travail. En compte de ses deux dimensions : organisationnelle basée sur le sentiment d'appartenance, la loyauté, l'adhésion du collaborateur aux valeurs de l'organisation, et l'engagement du collaborateur dans son travail appelé aussi (*Job Engagement*) lié principalement au poste, à la carrière et la profession. (Bossi, 2009).

Tower Perrin<sup>2</sup> a mené auprès de 88.000 salariés dans 18 pays (dont plus de 5.000 en France), une importante enquête sur l'engagement au travail. L'étude est arrivée à démontrer la forte corrélation entre les principaux indicateurs de croissance au sein l'entreprise et l'engagement de ses collaborateurs. La question qui se pose, désormais, est de savoir comment stimuler cet engagement auprès des salariés. Pour cela, l'enquête a distingué trois temps forts dans les rapports du collaborateur à son entreprise, qui sont : l'intégrer, s'y engager et y rester.

Les origines du malaise restent nombreuses. Gilles Verrier les classe en trois principales causes: le sentiment d'insécurité sur l'emploi, la dégradation de la qualité de vie au travail et les décalages entre vie au travail et vie hors travail. Ceci dit, nous pouvons, notamment, nous référer aux résultats, énoncés dans l'ouvrage de Gilles Verrier, concernant le baromètre sur le bien-être et l'implication des salariés au travail réalisé par IPSOS à l'initiative d'IPSOS en 2005, les résultats obtenus sur le sujet confirment le même constat de l'auteur.<sup>3</sup> Ainsi que la publication de Dorothée Ramaut dans son ouvrage : « *Journal d'un médecin du travail* »(2006). Où elle expose un problème de

---

<sup>2</sup> Towers Perrin : est une entreprise de services professionnels dans le domaine du conseil. Elle a été fondée le 1<sup>er</sup> mars 1934 sous le nom de **Towers, Perrin, Forster & Crosby**. Le nom plus simple de Towers Perrin a été pris en 1987. L'entreprise agit dans 3 domaines : les services de conseil en ressources humaines liés à la rémunération directe et indirecte (incluant enquêtes de salaire, plans de rémunération variable, audit des régimes complémentaires, définition des engagements et calculs actuariels,...) la réassurance et le conseil auprès des sociétés d'assurance via **Tillinghast**. La réassurance comprend une division britannique, Towers Perrin Claytons.

<sup>3</sup> Un constat qui décrit une vie au travail accompagnée d'une grande surface et expose les souffrances subites par les salariés au nom d'un mode de gestion impitoyable.

société de taille, la souffrance au travail et son impact économique sur la santé physique et morale. Cette dernière coûterait à la France entre 45 et 70 milliards d'euros par an.

Selon l'étude réalisée par (Towers, 2007), seuls 22 % des français (29 % pour l'Europe) pensent que la direction générale se soucie réellement de la satisfaction et du bien-être des salariés, et 23 % (29 % pour l'Europe) déclarent que leur direction s'adresse à eux de manière franche et honnête.

Malgré ces travaux sur le bien-être au travail, une certaine réfutation à propos du malaise est exprimée par les dirigeants des entreprises. Qui se privent, ainsi, du premier des leviers dont elles disposent en matière d'efficacité et de performance, qui est l'engagement et l'implication de ses collaborateurs dans leur activité professionnelle (Verrier 2007). Quant aux manœuvres des entreprises, Gilles Verrier trouve que : « *la solution n'est pas entre les mains des médecins, des psys ou des coachs, mais dans celles des dirigeants.* » (Verrier, 2007, p. 35). Bien que ces dirigeants sont pour le grand public, la résultante d'une fonction RH peut être disponible, éloignée de la réalité qu'ils vivent, centrée sur les techniques et les fonctionnalités RH et écartée du quotidien. (Boutou 2003, Verrier 2007, Fosseux, Salti et Vigny 2010, khiat 2011)

### 3. PARCOURS RH

Le résultat de l'étude réalisée par Entreprise & Personnel<sup>4</sup> auprès de jeunes responsables RH conduit dans la même trajectoire: « *la perception d'une image plus ou moins négative de la fonction RH dans l'entreprise domine chez les jeunes RH. Cette image souvent mauvaise, ou bien faible de la fonction va à l'encontre des motivations de départ* » (Verrier, 2007, p. 64). La cause de cette perception revient aux entreprises qui font le choix de nommer sur la tête de la fonction RH, des profils qui n'ont pas suivi une formation RH, mais qui viennent d'une fonction opérationnelle de l'entreprise. Car elles y voient la garantie que l'approche de leur DRH ne sera pas extérieure aux logiques du business adoptées par l'entreprise(Verrier, 2007; Fosseux, Salti, & Vigny, 2010; khiat, 2011). Selon Gilles Verrier, « *le plus compétent sur les techniques métiers, ne sera pas automatiquement le meilleur manager.* » (Verrier, 2007, p. 50).

De nos jours, et au cœur de la mondialisation et de l'informatique, les entreprises exigent des profils de plus en plus pointus. Une bonne maîtrise de l'outil informatique, des langues étrangères en particulier l'anglais, et une bonne adaptation aux différents changements entourant l'environnement de l'entreprise, sont des critères de sélection non contestables. Les jeunes diplômés sont généralement rodés pour ce genre d'exigences. En revanche, il existe encore certaines perceptions et des stéréotypes des RH et Managers sur les profils universitaires. Ces derniers représentent une entrave pouvant nuire au

<sup>4</sup>, Entreprise&Personnel est un réseau associatif d'entreprises Crée le 9 octobre 1969 consacré à la GRH et au management des hommes et des organisations. <http://www.entreprise-personnel.com/>

recrutement et à l'intégration de profils universitaires en entreprise. Cette perception susceptible d'être le fruit d'une méconnaissance du système universitaire mais également la perception de l'Université comme une organisation complexe contribue également à ce phénomène. Cependant, une étude réalisée en 2012 par l'IMS<sup>5</sup>, affirme que 76% des entreprises mènent actuellement des actions avec les universités. Selon cette étude, ce taux est en constante évolution. Confirmant ainsi le rapprochement s'opérant entre les entreprises et les universités. Bien qu'une part des recrutements de profils universitaires reste minoritaire, notamment dans les grandes entreprises. L'IMS travaille sur la thématique des relations entreprises/universités en incitant les entreprises à développer des partenariats avec les universités. Au programme : un accompagnement des entreprises, des groupes de travail, des études et publications ainsi que des actions concrètes.<sup>6</sup>

Au cœur des changements évolutifs qu'a connus la fonction ressources humaines et qui ont poussé à l'émergence d'une diversité des missions et métiers de cette dernière. Les profils des collaborateurs dont le DRH s'entoure se sont, quant à eux, évolués. Sachant que « *environ 50 % d'entre eux ont le statut cadre et la plupart sont fortement diplômés. Plus de 65% des cadres de la DRH sont diplômés de l'enseignement supérieur (bac+4 ou bac+5). Un pourcentage qui augmente quand il s'agit de structure de 1000 à 5000 salariés* »(Fosseux, Salti, & Vigny, 2010, p. 21). Quant à leurs formations, certains d'entre eux proviennent de filière sciences humaines et juridique, et d'autre leur formation initiale n'a aucune relation avec la fonction RH : (comptabilité, administration, production et fonction commerciale).(Verrier, 2007; Fosseux, Salti, & Vigny, 2010; khiat, 2011). Les DRH sont des diplômés en psychologie du travail ou master en droit ou encore des doctorants en sciences économiques et d'autres possèdent des profils atypiques. L'expérience professionnelle, pour lui, semble être un atout majeur pour occuper cette profession, son expérience professionnelle dépend, généralement, des exigences du poste et elle est en moyenne de 10 ans. (Fosseux, Salti, & Vigny, 2010).Il existe des jeunes embauchés qui ont suivi une formation spécialisée en ressources humaines qui a intervenu à l'issu d'une formation initiale forte différente. Les annonces de recrutement que publient des entreprises dans ce domaine exige peu des formations spécialisées dans ce domaine à l'exception de certaines qui mentionnent le Master professionnel en gestion

<sup>5</sup> IMS : Crée en 1986, IMS-Entreprendre pour la Cité regroupe 230 entreprises engagées dans des démarches de Responsabilité Sociétale. Centre d'échanges, d'innovation et d'expertise, sa mission est d'accompagner l'engagement sociétal des entreprises, notamment dans les domaines de l'accès à l'emploi et de la diversité, de l'égalité des chances dans l'éducation, des partenariats solidaires et du développement de business inclusifs. Site officiel : <http://www.imsentreprendre.com/>

<sup>6</sup> L'IMS a lancé en septembre 2011, le premier site dédié à l'insertion professionnelle des étudiants de l'université : [www.talentsunivercite.com](http://www.talentsunivercite.com)

des ressources humaines ; chose qui nous pousse à se questionner sur les réelles compétences recherchées dans ces profils RH. La raison peut être due au manque d'information voir à l'ignorance des entreprises à propos de ce type de formation. Sinon elle est due à la professionnalisation trop récente de cette fonction RH. (Fosseux, Salti, & Vigny, 2010).

## CONCLUSION

La perception instrumentale du profil du RH renvoie les dirigeants d'entreprises à sauvegarder constamment à l'esprit, qu'un directeur ou responsable des ressources humaines est tenu d'exécuter les tâches quotidiennes liées à l'administration du personnel (Boutou, 2003; Verrier, 2007; khiat, 2011). Une personne appelée à faire plus de l'administration sans pour autant prendre le facteur humain en considération. (khiat, 2011). Pour corriger cette posture, tout DRH se doit d'être un gestionnaire tout autant un porteur de changement. (Verrier, 2007; Peretti J.-M. , 2014). La conduite du changement est d'abord et avant tout affaire d'hommes, donc pour une partie, elle est de la responsabilité du DRH. Tout DRH est appelé à être concret dans son approche, proche du terrain et des réalités opérationnelles, tout étant un homme de la technique, un stratège capable d'aborder et de traiter des enjeux d'ensemble. Etre dans l'échange, le partage et la collaboration. (Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2012). Selon Jean-Marie Peretti, « *Le DRH est un « partenaire d'affaires ». Il aide l'entreprise à relever tous les défis, à s'adapter à son environnement, à devenir agile et compétitive...Il accompagne les changements et les transformations* » (Peretti, 2014, p. 1).

Dans notre démarche de recherche, nous allons nous inspirer de plusieurs résultats de recherche telle que les résultats de l'étude RHjob sur les profils RH ainsi que les résultats de l'étude d'Assya Khiat « *la GRH en souffrance* ».

Davantage de formations RH sont désormais disponibles au grand public. Qu'ils soient des professionnels dans le domaine des ressources humaines ou des nouveaux diplômés à la recherche de nouvelles opportunités. Ces formations offrent une vue théorique accompagnée d'une alternance pratique. Nous allons tenter de recenser les écoles (privées et publiques) de formations RH exerçant sur Oran. Une étude quantitative est indispensable pour cette étude. Pour ce faire, nous ferons **recours à la Direction de Formation Professionnelle (DFP)**<sup>7</sup>. Considérée comme un secteur de formation public. Elle pourra nous fournir l'ensemble des écoles s'inscrivant dans le cadre du TAG<sup>8</sup>. Ce dernier considéré comme une branche qui prend en charge les formations techniques, administratives et gestion.

<sup>7</sup> Contact : [http://www.wilayaoran.org/31/index.php?option=com\\_content&view=article&id=249:direction-de-la-formation-professionnelle-d-f-p&catid=40&Itemid=173&lang=fr](http://www.wilayaoran.org/31/index.php?option=com_content&view=article&id=249:direction-de-la-formation-professionnelle-d-f-p&catid=40&Itemid=173&lang=fr)

<sup>8</sup> TAG : branche d'étude spécialisée dans le technique, l'administration et gestion.

Ensuite nous vérifierons via un premier questionnaire quantitatif la tendance générale observée par les cabinets de recrutement concernant l'offre d'emploi des personnes en charge de la fonction Ressources Humaines (DRH, RRH, etc.). Quant aux profils RH demandés par les entreprises lors des recrutements en externe, nous opterons pour une étude quantitative et qualitative qui cible les cabinets de recrutement sur Oran. Quant aux parcours RH, une étude quantitative qui cible les profils en charge de la fonction RH est envisagée. Afin de vérifier notamment notre seconde hypothèse, une étude quantitative et qualitative dont le but est de vérifier la relation entre le parcours RH et l'assurance du bien-être et l'engagement des salariés. Les résultats de cette étude d'exploration feront l'objet d'une continuité d'un travail de recherche.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abraham, J., Morin, L., Renaud, S., Saulquin, J.-Y., & Soparnot, R. (2011, Septembre). *Les attentes des experts en matière d'audit social et bien-être au travail* (p. 16). Montpellier: IAS.
- APEC. (2004). *Les métiers des ressources humaines : Des métiers en développement. Un domaine à découvrir*. Paris.
- Arbaoui, K., Berass-Brahmi, D., Foudad, Y., & Khiat, A. (2012). *Audit(s) de la frh dites-vous ! Audit de la fonction ressources humaines dans un contexte de changement* (pp. 17-27). oran (algérie): IAS.
- Bachelard, G. (1968). *le nouvel esprit scientifique*. france : les presses universitaires de frane.
- Bos, B., Delattre, S., Bernard, K., Kremer, F., & Blue-Search Conseil. (2009). *Les changements dans les pratiques de recrutement et dans la durée des processus : enquête qualitative*. Paris: APEC.
- Bossi, J. (2009). Engagement des collaborateurs : *Comment construire une culture de l'engagement ? Right Management* , p. 4.
- Bounfour, A. (1998). *le management des ressources immatérielles : maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif*. France: Dunod.
- Boutou, O. (2003). *Investir dans son personnel : Le capital humain, moteur de la réussite*. AFNOR.
- Chaumont, C. (2003, Août). *Que seront les DRH demain ? Une dimension stratégique*. Education, p. 12.
- Cottraux , J. (2012). *Psychologie positive et bien être au travail*. Elsevier Masson.
- Djeflat, A. (2008, Septembre). *L'Algérie et le défi de l'économie fondée sur la connaissance. Revue de la Fondation Friedrich Ebert Stiftung*, p. 48.
- Dutraive, V. (2008). *Économie fondée sur la connaissance et théories récentes de la firme : une lecture veblenienne. Revue d'économie industrielle*, pp. 51-70.
- Foray, D. (2000). *l'économie de la connaissance*. Paris: La découverte.
- Fosseux, S., Salti, S., & Vigny, A. (2010). *Les métiers des ressources humaines*. France: Studyrama.

- Guillard, A., & Roussel, J. (2005). *Evaluation et développement du capital humain un enjeu clé pour l'audit social*. Consulté le janvier 30, 2015, sur [http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/1144/josse\\_roussel\\_comunications\\_1.pdf?sequence=2](http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/1144/josse_roussel_comunications_1.pdf?sequence=2)
- Guillard, A., & Roussel, J. (2005). *Evaluation et développement du capital humain un enjeu clé pour l'audit social*. Consulté le janvier 30, 2015, sur [http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/1144/josse\\_roussel\\_comunications\\_1.pdf?sequence=2](http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/1144/josse_roussel_comunications_1.pdf?sequence=2)
- Khiat, A. (2009). *Analyse économique et G.R.H : audit de la fonction Ressources Humaines dans les entreprises*. Oran: Dar El Adib.
- Khiat, A. (2011, mars 10). *la grh en souffrance.les métiers RH en souffrance des les entreprises algériennes essai de compréhension*. paris, 75, france: ESSEC.
- Khiat, A. (2011). *La logique du partage dans l'économie fondée sur la connaissance*.
- Krueger, A., & Lindahl, M. (1999). *Education for Growth in Sweden and the World*.
- Krugman, P., & Wells, R. (2008). *Microéconomie*. New York: Worth publishers.
- Marchal, M. (2006). *Stimuler l'engagement des salariés : Concevoir l'engagement des salariés comme un levier de performance durable pour l'entreprise (Le management stratégique)*. France: Eurostaf-les Echos études.
- Monique, C. (2003, Août). *Que seront les DRH demain ? piloter la motivation*. *Education & Management*, p. 14.
- OCDE. (2001). *Du bien-être des nations : le rôle du capital humain et social*. Paris: Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement.
- Olivier, C., Dupont, C., & Giuliano, R. (2011). *Audit social et bien-être au travail : le cas des entreprises familiales*. Montpellier: IAS.
- Panczuk, S., & Point, S. (2008). *Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les ressources humaines*. Paris: Eyrolles.
- Parlier, M. (2005). *Gérer les compétences en PME*. Paris: ANACT.
- Peretti, J. (2001). *L'audit Ressources Humaines et Gestion des personnes*. Paris: Vuibert.
- Peretti, J.-M. (2014). *Gestion des ressources humaines*. (Vuibert, Éd.) ENTREPRISE.
- Peretti, J.-M. (s.d.). *Audit Social*. Consulté le Mai 25, 2015, sur IAS: [http://www.auditsocial.net/?page\\_id=47](http://www.auditsocial.net/?page_id=47)
- Ramaut, D. (2006). *Journal d'un médecin du travail*. Paris: Le cherche midi .
- Roquet , P., & Mebarki , M. (2012). *Valorisation et validation de l'expérience*. Lille, France.
- Rouleaux Dugage, M. (2008). *Organisation 2.0 Le knowledge management nouvelle génération*. Paris: Edition d'Organisation.
- Towers, P. (2007, 10 31). *Des salariés plus engagés dans leur travail...mais frustrés*. Consulté le 05 28, 2015, sur JDM l'économie de demain: <http://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/enquete/07/071031-engagement.shtml>

- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard busniss school press.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. McGraw-Hill Education.
- Verrier, G. (2007). *réinventer les RH*. france: dunod.
- Yanat, Z. (2003, Aout). *Que seront les DRH demain ? Gardien de la dimension humaine*. *Education et Management* , p. 16.