

Investir dans le capital humain : urgence face aux effets économiques du Covid 19 et gage de performance des PME marocaines

Investing in Human Capital: emergency to the economic effects of Corona virus and guarantee the performance of Moroccan SMEs

Soumaya Dlimi, (Enseignante-Chercheuse)

*Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales,
Université Hassan II, Casablanca, Maroc*

Adresse de correspondance :

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales
Université Hassan II
Casablanca, Maroc
Adresse : Km 9, Route El jadida, BP 8110 Oasis, Casablanca
Code postal
Tel +212 22 23 04 94
soumayadlimi@gmail.com

Déclaration de divulgation :

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

Conflit d'intérêts :

L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Citer cet article

Dlimi, S. (2020). Investir dans le capital humain : urgence face aux effets économiques du Covid 19 et gage de performance des PME marocaines. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 1(3), 248-265. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4282261>

DOI: 10.5281/zenodo. 4282261

Published online: November 20, 2020.

Copyright © 2020 – IJAFAME



Investir dans le capital humain : urgence face aux effets économiques du Covid 19 et gage de performance des PME marocaines

Résumé

Actuellement, l'épidémie du Corona virus a impacté presque toutes les entreprises qui tentent en tant que faire se peut, de maintenir leur performance. Il faut savoir alors que la richesse d'un pays ne se limite plus dans le PIB, mais concerne aussi les nouveaux indicateurs de richesse. En effet, nous faisons allusion au capital immatériel qui correspond à la valeur accumulée par un pays sous forme de capital humain. Et puisque L'homme est à la fois la fin et le moyen du développement, Feumeto (2007) précise dans ce sens que « l'amélioration de la santé publique, de la nutrition et de l'éducation doit être une priorité de tout gouvernement engagé dans la lutte contre la pauvreté. Car, des êtres humains en bonne santé, bien nourris et dotés d'une solide formation sont les principaux acteurs du développement ».

L'objectif de notre article est de démontrer comment le capital humain peut-il représenter un réel enjeu économique garantissant la performance de la PME marocaine malgré le passage par les difficultés rencontrées suite aux effets économiques de l'épidémie actuelle du COVID 19.

Pour la méthodologie suivie, nous avons choisi la posture épistémologique « interprétativiste », et la démarche de recherche « hypothético-déductive ». Nous avons opté pour un questionnaire et des entretiens semi-directifs (qui ont été des matériaux privilégiés) qui nous ont permis une analyse réelle du concret. Nous avons suivi la méthode majoritairement suivie en sciences de gestion, à savoir le modèle déductif en débutant par une analyse théorique, qui nous a menés vers des propositions testables, pour ensuite aller vers la vérification sur le terrain via un échantillon représentatif de 175 PME Marocaines.

Les résultats obtenus démontrent que la performance sociale mène vers la performance globale de l'entreprise. Si les dirigeants valorisent leur capital humain, ils gagnent en performance de leur entreprise, puisqu'ils gagnent un retour sur investissement. Prendre soin de ses salariés, mène à leur satisfaction, qui mène vers leur performance, et cela conduit directement vers une performance de l'entreprise.

Mots clés : Epidémie du Covid 19, capital humain, performance, PME

Classification JEL: D22

Type de l'article : Recherche empirique

Abstract

Currently, the corona virus epidemic has impacted almost all companies that try as they can, to maintain their performance. It should be noted that a country's wealth is no longer limited to GDP, but also concern new indicators of wealth. Indeed, we are referring to intangible capital which corresponds to the value accumulated by a country in the form of human capital. Since Man is the end and the means of development, Feumeto (2007) states in this sens that 'improving public health nutrition and education must be a priority of any government committed to the fight against poverty. For healthy, well-nourished and well-trained human beings are the main players in development'.

The aim of our article is to demonstrate how human capital can be a real economic issue that guarantees the performance of the Moroccan SME despite the difficulties encountered in the wake of the economic effects of the current outbreak of Covid 19.

For the methodology followed, we chose the "interpretive" epistemological posture, and the 'hypothetical-deductive' research approach. We opted for a questionnaire and half-directional interviews (which were privileged materials) that allowed us to have a real analysis of the concrete. We followed the method mostly followed in management sciences, the deductive model, starting with a theoretical analysis, with led us to testable proposals, and then to field verification via a representative sample of 175 Moroccan SMEs.

The results show that social performance leads to the overall performance of the company. If managers value their human capital, they gain in the performance of their business by earning a return on investment. Taking care of its employees, leads to their satisfaction, which leads to their performance, and this leads directly to a performance of the company?

Keywords: Epidemic of Covid 19, human capital, performance, SMEs.

JEL Classification : D22

Paper type: Empirical research

1. Introduction :

Face à la crise sanitaire actuelle du Covid 19 et les multiples contraintes que présente l'environnement perturbé dans lequel les entreprises combattent, la PME marocaine devra se pencher, pour garantir sa pérennité, sur l'investissement dans le capital humain, capable de lui offrir une performance durable.

Le chômage grimpe de plus en plus, la perte de l'emploi, la fermeture de plusieurs services, le licenciement, ou dans les pires des cas, la fermeture de l'entreprise, sont des scénarios auxquels nous assistons de plus en plus suite aux effets de la pandémie du Covid 19. Pour maintenir leur activité, les PME peuvent, réorienter leur mode de management vers un investissement dans le capital humain, comme espoir qui permettrait de relever de nouveaux challenges et garantir un nouveau souffle à l'entreprise.

L'enjeu est de mettre l'accent sur le développement maximal des employés et l'utilisation du potentiel au service des objectifs de l'entreprise. La digitalisation des services et le télétravail suite au confinement a poussé les managers et gestionnaires à repenser leur mode de gestion. En effet, pour garantir une performance durable de l'entreprise, il est urgent de réfléchir autour de la gestion de la performance et des compétences, challenges qui peuvent conduire au développement des métiers, ou contenus professionnels des postes de travail : éléments qui représentent un ensemble d'informations, de techniques, d'expériences, de talents et de valeurs ayant pour objectif de construire « l'expertise professionnelle » comme le précise Dannoune & Ait Lhassan (2016,p37) .

Dans la littérature, plusieurs auteurs ont tenté d'architecturer la structure de la typologie du capital humain, en distinguant deux types de capital humain (général ou générique et un autre spécifique lui-même à décomposer en deux éléments spécifiques à l'entreprise ou à une tâche (Gibbons et Waldman, 2004, p78 ; Hatch et Dyer, 2004, p56). Le capital humain générique est acquis compte tenu surtout des expériences personnelles de l'individu, de son parcours d'études (discernement, esprit de synthèse, intelligence...). Quant au capital spécifique à une tâche, il est plutôt lié à la formation et aux expériences professionnelles. Il est constitué de l'ensemble des compétences acquises dans le cadre de la structure organisationnelle d'une entreprise.

La problématique qui s'impose dans ce cadre à l'évidence devant nous se présente comme suit :

Comment l'investissement dans le capital humain peut-il représenter un gage de performance dans la PME marocaine, en temps de la pandémie du Covid 19 ?

Pour y répondre, nous proposons le plan suivant : nous commencerons par réfléchir dans un premier volet autour de l'importance de l'investissement dans le capital humain. Une revue de littérature s'impose .Nous passerons directement vers la focalisation sur l'urgence d'investir dans le capital humain au Maroc, surtout en temps de crise du Covid 19.

Dans une deuxième partie, nous analyserons le rôle du capital humain dans le maintien des performances de la PME en tentant de découvrir comment le capital humain peut-il représenter un gage de performance dans la PME. Finalement, nous présenterons les résultats de l'étude empirique et nous clôturerons notre article par une discussion des résultats et la présentation des recommandations.

2. Contexte : Crise sanitaire du Covid 19 au Maroc et capital humain

2.1. Le Maroc et la pandémie du Covid :

Le citoyen fut la priorité pour toute décision gouvernementale au Maroc face à la crise du Corona virus. Le souverain Mohamed VI à travers son approche anticipative -dès le début de l'apparition des premiers cas- a pris toutes les mesures nécessaires pour la sécurité de son peuple même si l'économie du pays est en jeu. Il a demandé au peuple de s'engager dans une action commune de confinement total, de télétravail, de protection de soi et de l'autre, dans une démarche agile innovatrice et cohérente. Aussi, le Fonds spécial Covid-19 d'aide financière aux

personnes démunies et la prise en charge des personnes contaminées ont permis une confiance totale du citoyen dans les décisions royales.

Plusieurs mesures ont témoigné d'un leadership hors pair prenant en compte l'intérêt du citoyen : création de fonds spécial pour la gestion de la pandémie du Corona virus, implication de la banque centrale qui a baissé son taux directeur à 2^o/_o et a facilité l'accès au crédit pour les entreprises et les ménages, report du paiement des prêts bancaires et allocation de 2000 DH(200 Euro) pour les employés ayant perdus leurs emplois, et soutien aux familles travaillant dans le secteur informel.

2.1.1 Etat des lieux :

Certains constats sont à clarifier avant de passer vers l'importance du capital humain. Le Maroc a vécu la crise du COVID19 avec un confinement général depuis Mars 2020 à Juin 2020, pour s'ouvrir doucement, mais avec beaucoup de peur. Les défaillances d'entreprises dévoilées reflètent une crise économique sans précédent. Or le soutien apporté à la trésorerie des entreprises et la chute de l'activité dans les tribunaux de commerce furent un constat notable. La fin de certains dispositifs de soutien et la reprise en douceur de l'activité économique pourraient accroître la pression sur les trésoreries des entreprises dans le 4^{ème} trimestre vu que les défaillances sont atténuées dans cette période pour mieux observer le vrai impact de la crise. « En effet, selon les prévisions d'Inforisk (2020) : « le nombre de défaillances d'entreprise devrait augmenter de 16^o/_o en 2020 pour atteindre le chiffre record de 9776 ». Pour traverser les premiers mois de crise, plusieurs entreprises au Maroc ont pu obtenir auprès de leurs banques des reports d'échéances de crédit, ainsi que des reports des échéances de paiements de certains impôts. Plusieurs PME marocaines ont survécu et ont maintenu leur activité même si suite au confinement plusieurs ont préféré fermer des départements ou licencier certains de leurs effectifs.

Les aides présentées par l'état aux entreprises au Maroc ont permis d'oxygéner les PME même s'il faut avouer qu'elles maintiendraient artificiellement en vie certaines entreprises confrontées à la reprise lente de leur activité. Le site d'information le BRIEF(2020) mentionne que « l'arrivée à échéance de certaines mesures notamment les reports de crédits et les premiers remboursements de Damane Oxygène vont accroître la tension sur les trésoreries ». Le fait est que les entreprises qui seront dans l'incapacité de rembourser le crédit Damane Oxygène au 31 Décembre 2020 pourront le transformer en un prêt amortissable sur 5 ans maximum à un taux d'intérêt fixe de 3.5^o/_o.

Selon les résultats de la dernière étude d'Inforisk, intitulée « Impact Covid-10 sur les entreprises, état des lieux, analyse et perspectives 2020 », la survie de centaines d'entreprises est menacée par les effets de la pandémie de coronavirus. Près de 10000 entreprises risquent de disparaître en cette année 2020. Aussi, cette crise a eu un effet significatif sur les délais de paiement et les factures impayées ». Inforisk précise par branche d'activité que les « Agences de voyages », les « hôtels et restaurants » et la « Location de véhicule » seraient les plus impactées en 2020. Une chute de leur CA de 2020 sera de 54^o/_o, 53^o/_o et 40^o/_o. Suite à la fermeture des frontières et la réduction de près de 66^o/_o des effectifs dans le secteur touristique, le retard de paiement malgré le rallongement des délais, des jours sombres sont prévus en 2021. Seulement 20^o/_o des entreprises sondées indiquent que la crise n'a eu aucun effet sur leur activité. S'ajoutent à cela « les secteurs de l'industrie, du BTP, de la communication et de l'événementiel, de l'agriculture, et de l'artisanat »(Bouhia 2020,p13).

En l'absence d'une réelle visibilité de l'activité 2021, les projections restent pessimistes et seul l'espoir est présent pour l'amélioration de la crise sanitaire pour entamer une nouvelle année sereine. Dans ce cadre perturbé, nous avons jugé opportun d'être une force de proposition, d'interviewer les dirigeants et gestionnaires, et de nous pencher sur la force des RH qui peuvent être une réponse, nous l'espérons, pour rendre à la PME ce qu'elle a perdu comme

confiance, et la servir en compétence- en investissant dans le capital humain- pour une performance qui pourra diminuer les inquiétudes, et sauver les PME de la chute tant crainte.

2.1.2 L'Urgence d'investir dans le capital humain :

Si l'investissement dans le capital humain a pour but le maintien de sa performance, dans la mesure où la performance sociale conduit vers la performance économique, alors il est judicieux d'investir dans l'accroissement de son potentiel productif, sa productivité future et le motiver avec une rémunération à la hauteur de ses aspirations professionnelles.

Nous avons retrouvé dans la littérature que le concept de capital humain est purement économique puisque la doctrine juridique, financière et comptable ne lui confère pas une importance particulière (Marois B. & Ghosn H. (2014, p199).

En effet, dans la logique de la conception comptable, le capital humain est perçu de deux façons : en tant que rémunération et charges sociales y afférentes, en tenant compte bien évidemment des autres dépenses telles que les formations, œuvres sociales, etc...Malheureusement, et compte tenu de l'impossibilité de l'appropriation de ce capital par l'entreprise et du caractère annuel de la détermination des charges de l'entreprise, la partie des rémunérations du personnel et des charges sociales qui leurs sont associées, ne peut être intégrée au sein de la valeur du capital humain que d'une manière extra-comptable.

Or, en ce qui concerne la partie des charges à imputer aux immobilisations incorporelles, les normalisateurs comptables ont fixé un nombre de condition à remplir, comme l'aptitude de l'immobilisation à permettre à l'entreprise de profiter d'avantages futurs et que l'actif en question soit évalué d'une manière fiable(Moussamir A., (2016,p12).

Pour ce qui est des frais de recherche et de développement comme le rappelle Moussamir (2016,p14), les normes IAS/IFRS sont « beaucoup plus restrictives, dans la mesure où elles limitent la possibilité d'immobilisation aux seuls frais de développement n'ayant pas un objet spécifique ». Il a classé la recherche en deux catégories : fondamentale motivée par la quête de connaissance d'ordre général sans la moindre perspective financière, où appliquée visant à trouver solution à un problème donné ou application d'une méthode déterminée.

Si l'on se réfère aux normes en question IAS (n°38), il y'a un certain nombre de conditions à remplir telles que : l'actif servant de base pour la détermination du capital humain, soit sous contrôle de l'entreprise/ son utilisation doit être étalée sur plusieurs années/ son aptitude à générer des bénéfices futurs/ qu'il soit susceptible de faire l'objet d'une évaluation aussi fiable que possible. Au cas où il existe des dépenses supplémentaires, leur prise en compte ne peut avoir lieu que si lesdites dépenses permettent de pérenniser la durée de vie de l'actif concerné et ainsi permettre à l'entreprise d'en tirer des avantages futurs additionnels.

Par ailleurs, la vision financière prône le fait de trouver des indicateurs qui permettent d'appréhender les retours sur investissements ou cash-flows à générer par les investissements effectués en matière de ressources humaines, voire sociales. Nous pouvons citer qu'il ya la présence d'indicateurs rapprochés à l'effectif employé par l'entreprise. Moussamir A., (2016,p10) cite dans ce sens« la rémunération moyenne par salarié, le chiffre d'affaires par salarié, le résultat avant impôt par salarié, les coûts générés par la main-d'œuvre rapprochée aux revenus créés, le rapport entre coût de la formation du personnel et la masse salariale... ».

Pour ce qui est de la conception managériale, elle est plus axée sur l'utilisation d'un outil de contrôle qui établie un lien entre les actions de formation dont les salariés ont bénéficié, et l'ensemble des avantages dont profite l'entreprise suite à ce type d'actions. Il est judicieux de signaler que la méthode coût-bénéfice les a conduits à des résultats nettement différents de ceux obtenus grâce à la première. Nous remarquons alors la réduction du capital humain à sa seule dimension économique.

Investir dans le capital humain dans ces temps de crise devient urgence puisqu'il est important aujourd'hui de donner toute l'attention aux différentes composantes immatérielles de

l'entreprise susceptibles de lui procurer un avantage concurrentiel et améliorer sa performance financière.

2.2. INVESTISSEMENT DANS LE CAPITAL HUMAIN :

2.2.1 Capital humain : Revue de littérature

Il est utile dans cette partie de nous pencher sur la pluralité terminologique autour du concept du capital humain. Ce premier travail nous permettra à coup sûr de mieux cerner les définitions et enjeux qui entourent notre champ de recherche. Après cette étude conceptuelle, nous passerons vers les courants et théories qui se sont focalisés sur ce dernier.

Dans la deuxième partie de ce chapitre, nous nous attarderons sur l'importance d'agir dans le cadre de la crise sanitaire du Covid 19 au Maroc, en prenant en compte ses effets sur les PME. Nous partons du postulat qui prône qu'il est urgent d'investir dans le capital humain, car il représente aujourd'hui une bouée de sauvetage pour l'économie de demain.

-Le capital humain ou capital immatériel : étude conceptuelle :

Dans la plupart de nos lectures, nous retrouvons que la perception présentée par les auteurs se focalise sur le fait de définir le capital humain tel un « ensemble de compétences, de connaissances et d'expériences pratiquées dans les entreprises » (Dlimi, 2018, p98).

Si l'on se réfère à Becker, il a défini le capital humain tel « un stock de connaissances et d'expériences pour les pratiquer sur le marché du travail. Par ailleurs, Stiglitz (2007,p45) définit ce concept comme un « ensemble de compétences et d'expériences accumulées qui ont pour effet de rendre les salariés plus productifs ». Samuelson et Nordhaus (2000,p44) précisent dans ce sens que « le capital humain constitue le stock de connaissances techniques et de qualifications caractérisant la force de travail d'une nation et résultant d'un investissement en éducation et en formation permanente ».

Il est vrai que pour situer la qualité du capital humain de l'entreprise, il est obligatoire de passer par l'évaluation de ce capital, surtout que l'indice de connaissance est à assimiler à l'ensemble composé de la formation initiale et des autres formations diplômantes ou continues. Or l'indice de compétence tient aussi compte de l'ancienneté et des formations professionnelles. Les résultats ainsi obtenus sont à nuancer en fonction de la répartition du personnel compte tenu du secteur d'activité de l'entreprise.

Si nous nous référons à Gibbons & Waldman, (2004,p 36), nous remarquons la présence de trois types de capital humain : le capital humain général, le capital humain spécifique à une tâche, et le capital humain spécifique à l'entreprise.

Pour ce qui est du capital humain général, il s'agit d'un ensemble de connaissances qui ne sont ni spécifiques à une tâche ni à l'entreprise. Elles sont plutôt assemblées par l'éducation et les expériences professionnelles. Or le capital humain spécifique à la tâche s'assemble par des formations professionnelles et l'expérience professionnelle. Ils ont un lien étroit avec les compétences spécifiques à une fonction de travail. Pour le capital spécifique à l'entreprise, il correspond à des connaissances et des compétences maîtrisées par un employeur sur la base d'un bagage de connaissances collectives spécifiques à une entreprise donnée.

Il est clair que le salarié qui quitte l'entreprise dans laquelle il a pu développer un savoir, et un savoir-faire, pour une autre entreprise, une grande partie de ce capital ne sera pas utilisée.

Si l'on désire alors cerner le concept du capital humain, revenons au fait qu'il s'agit d'un ensemble de compétences, qualifications et autres capacités possédées par un individu à des fins productives. Ce savoir, savoir-être et savoir-faire peuvent être innés ou acquis durant le cursus scolaire, universitaire ou au cours d'expériences professionnelles, par la transmission de savoirs et qualifications. Le capital humain initial « revêt des formes comme l'intelligence, la force physique ou les connaissances transmises par la famille (Becker, 2015,p89).

Corinne Bessieux-Ollier et Elizabeth Walliser (2010,p85)optent pour le terme de capital intellectuel à l'appellation de capital immatériel en précisant que « l'utilisation du terme -

intellectuel-semble accorder une place prépondérante au capital humain, à la connaissance et au savoir-faire ».Elles rajoutent que « le capital humain s'apparente au capital intellectuel dont le champ d'application a évolué vers un concept plus large qui englobe les ressources et capacités humaines, culturelles, organisationnelles et relationnelles » (2010,p85).

-Mesure du capital humain :

Le capital humain est un postulat immatériel où il est question de jauger ce qui est difficilement mesurable. Il s'agit de qualités éthérées liées à l'humain qui est par nature insaisissable et en perpétuel changement (El Ouesdadi ,2016,p21). Mais il faut savoir que les compétences et le degré d'utilisation de ces dernières sont le soubassement de toute évaluation.

Le capital humain se mesure par des outils et des méthodes d'évaluation de la performance pour objet d'évaluer sa connaissance et sa compétence afin que l'entreprise puisse avoir une vision sur ses employés. Ces outils permettent à l'entreprise de faire une analyse à court ou à long terme et d'établir un plan d'action afin d'améliorer la performance du facteur humain de l'entreprise.

Il est vrai que la mesure de la performance du capital humain est désormais un enjeu de taille pour les gestionnaires des PME surtout en ces temps de crise du Covid 19, mais elle reste essentielle pour valoriser et améliorer le capital humain à travers l'évaluation du stock du capital humain par des techniques comme l'entretien ou tests, pour situer le niveau de formation , et surtout mesurer la qualification , le niveau de maîtrise, et apprécier la valeur de ce capital sûr, comme vecteur de développement de la PME.

Daanoune & Ait Lhssan (2016, p 25) citent quelques indicateurs de mesure de la performance du capital humain tels que « indice de performance de la gestion, différentiel de rémunération entre hauts performants et les autres, taux de roulement des hauts performants, nombre d'employés évalués, °/° d'employés évalués, performance moyenne, nombre de hauts performants(ou °/°), nombre de bas performants (ou °/°), nombre de satisfaisants (ou °/°), et le nombre de hauts potentiels (ou °/°) ».

Pour ce qui est de la mesure de la compétence du capital humain, plusieurs PME contraintes durant le confinement à fermer quelques services, ou licencier certains de ses collaborateurs, ont été amenées à évaluer la compétence des individus avant toute prise de décision ,afin de certifier que ceux-ci sont en mesure d'exercer leur profession et surtout utiliser leur potentiel et être performant dans une stratégie de gestion de la crise, et surtout de défense face au choc économique auquel elles n'étaient pas préparées.

2.2.2. Courants sur le capital humain :

Becker, fondateur de la théorie du capital humain, et précurseur de l'économie comportementale, a défini dans son ouvrage « Human Capital » le capital humain tel « l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par accumulation de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire, etc». Selon l'auteur, le capital humain est un actif, un patrimoine, un stock susceptibles de procurer un revenu « il s'agit d'un stock de connaissance et d'expériences, accumulé par son détenteur tout au long de sa vie par des investissements »

Pour la théorie du capital humain, elle n'aborde pas en définitive le caractère collectif du processus d'accumulation de connaissance, en faisant de l'individu un être maximisant ses revenus futurs en arbitrants entre l'éducation générale qui élève le niveau de compétence des individus et la formation professionnelle, qui augmentent la productivité de l'individu dans l'entreprise pour laquelle il travaille. En effet, la théorie du capital humain présente l'idée d'éducation comme bien collectif.

Le capital humain est devenu un concept incontournable tant au sein du monde de la recherche académique que dans le monde des affaires. Le capital humain constitue une source significative de valeur aussi bien pour les organisations que les territoires,

Si l'on se penche sur la théorie du capital humain, elle reconnaît le rôle de la formation en tant qu'investissement créateur d'un impact positif, qui serait nécessaire pour assurer la croissance escomptée même si l'intensité de l'investissement reste ambiguë. Zabadi (1996,p56) dans ce sens affirme que « le retour sur investissement dans la formation est très contrasté. Il permet à titre d'exemple d'appuyer l'intégration sociale de la population ou bien rénover la formation des actifs selon le principe de la socialisation » cela signifie qu'une connaissance n'est intéressante que si d'autres personnes la partagent ou peuvent l'acquérir.

3. Rôle du capital humain dans le maintien des performances de la PME :

3.1 Capital humain et performance de la PME

3.1.1 Concept de performance :

Si l'on se réfère au trois type «objectif/moyens/résultats», nous pourrions relever que la notion de performance repose sur la réalisation d'une certaine cohérence entre ces trois composantes. Il existe une relation présente entre eux à savoir : la pertinence entre les moyens et les objectifs, et l'efficacité entre les résultats et les objectifs. Bourgignon(1996,p46) dans ce sens précise que :

«1/ La performance est -succès-.Elle n'existe pas en soi, elle est fonction des représentations de la réussite, variable selon les entreprises et les acteurs.

2/La performance est résultat de l'action, évaluation ex post des résultats obtenus

3/La performance est action, se lisant comme le processus qui mène au succès ».

Or pour Louart (1996,p55), il affirme que la performance « ne manque pas de repères sur lesquels s'appuyer : économique (rentabilité, productivité), juridiques(conformité légale, solvabilité) organisationnels (compétence, cohérence, efficacité) ou sociaux (synergie, implication, satisfaction des salariés, développement des potentiels, qualités de vie au travail).

3.1.2 Capital humain : gage de performance dans la PME

Il existe plusieurs facteurs de réussite des actions de valorisation du capital immatériel dans une entreprise ,le manager devra être conscient du rôle majeur que joue ce capital dans l'amélioration et le maintien de la performance de l'entreprise. Ici la fonction RH joue un rôle prépondérant .Ainsi, il faudra d'ores et déjà vérifier quel type de perception règne dans l'entreprise ? (Traditionnelle ou moderne du capital humain).

En effet, pour la perception traditionnelle selon Igalens (2000, p17) du capital humain, elle reste mécaniste, réductionniste et se présente comme suit :

-L'homme est un moyen de production comme les machines, c'est un coût qu'il faut minimiser, c'est un chiffre au compte d'exploitation.

-Aucune ou faible place à l'immatériel et plus particulièrement aux sentiments, au relationnel, à la culture, au savoir, savoir faire et savoir être.

-Rationalisation de la séquence productive : the one best way.

-Séparation des tâches de conception, de contrôle et d'exécution c'est-à-dire séparer entre ceux qui pensent et ceux qui exécutent.

-Centralisation des pouvoirs, contrôle hiérarchique et discipline.

-Centrée sur les techniques, les règles, les méthodes.

- Intérêt général au détriment de l'intérêt particulier.

-Motivation et l'implication : vision technique.

-Logique de l'adaptation de l'individu à l'organisation.

Par contre, la perception renouvelée ou dite moderne du capital humain met en exergue l'Homme et le surestime. L'Homme est une « ressource » qu'il faut développer, car la croissance et la pérennité de l'entreprise reposent sur l'effort fourni par ce capital humain. En

ces temps de crise, c'est aux hommes d'innover, de se sur investir pour sortir des effets du confinement en particulier, et des effets économiques de la pandémie du Covid 19.

Si le salarié est satisfait, motivé, formé, écouté, il pourra repenser ses stratégies et techniques de travail pour sauver l'activité de l'entreprise à laquelle il se sent appartenir grâce au management de proximité pratiqué par un manager averti. Ainsi les facteurs présents dans cette vision moderne selon Igalens (2000,p 17) repose sur les points suivants :

-Une vision plus approfondie et humaine du travail, incluant notamment la reconnaissance de ses besoins

-Une implication du capital humain qui est l'une des clefs du succès organisationnel

-La formation des RH qui reste un investissement

-La RH peut devenir flexible et s'adapter au changement en ces temps de crise

-Un nouveau style de gestion du capital humain, plus participatif et plus mobilisateur

-Un leadership démocratique basé sur la reconnaissance, le respect et la justice

-Son intéressement de plus à la culture de l'entreprise comme facteur de développement de l'aspect immatériel.

Igalens pointe le doigt sur les nouvelles valeurs utilisées par cette nouvelle perception, que nous présentons comme suit :

Exigence d'un esprit de corps : travailler dans un esprit d'équipe, un esprit d'entreprendre, qui concilie l'intérêt de l'organisation et de celui des salariés

-Besoins de flexibilité : (de pensée, des compétences, des emplois ; dans le temps de travail). Cette flexibilité est considérée comme étant une clé qui fera face aux défis de l'environnement de plus en plus turbulent.

- Relations et communication sont les fondements d'un bon climat social

-Recherche de la qualité totale : on parle de qualité totale lorsqu'une entreprise travaille pour proposer la meilleure qualité possible (l'organisation, la production, le management, et les produits ou services commercialisés).

Par ailleurs, l'évaluation peut représenter l'une des formes permettant de repérer les champs d'action pour cadrer l'investissement. L'évaluation par les coûts est une méthode qui évalue l'investissement complet en capital humain en distinguant les coûts de remplacement des ressources humaines (Flamholtz, 1985,p124), les coûts d'utilisation des ressources humaines (Spencer,1986,p36), et les coûts sociaux globaux en relation avec les ressources humaines(Zardet, 1989).C'est ce que nous choisirons de présenter ci-dessous :

Tableau 1 : Les méthodes d'évaluation des dépenses globales en ressources humaines

Sources	Base de calcul des coûts	Typologies des coûts des ressources humaines
Pyle (1970) ; Flamholz (1972, 1985)	Coûts de remplacement des ressources humaines	Coût d'acquisition (recrutement, embauche, intégration, promotion) Coût d'apprentissage (formation sur le tas et professionnelle, perte de productivité) Coût de séparation (indemnités, perte de productivité, remplacement)
Spencer (1986)	Coûts d'utilisation des ressources humaines	Rémunération totale (directe et indirecte) Dépenses personnelles de travail (transport, hébergement, informatique)
Martory (1980) ; Savall et Zardet (1989)	Coût sociaux globaux	Coûts cachés (sursalaire, surconsommation de ressources)

Source : Samier (1999)

Or il ne faut pas oublier l'évaluation du stock de capital humain, en premier lieu, comme première méthode qui se base sur les connaissances. Il s'agit bien ici du niveau de formation des collaborateurs. Cette évaluation s'opère en mesurant les qualifications des collaborateurs par des tests et des entretiens, ainsi que par l'appréciation de la valeur du capital humain sur le marché du travail (niveau de rémunération).

Tableau 2 : Les mesures du stock de capital humain

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

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

Avant de passer à la méthodologie de notre travail, il est utile de préciser nos hypothèses. Sur la base de notre travail antérieur, nous pouvons formuler à présent nos hypothèses qui se présentent comme suit :

H1 : La formation du personnel est un investissement qui conduit à une meilleure performance du capital humain

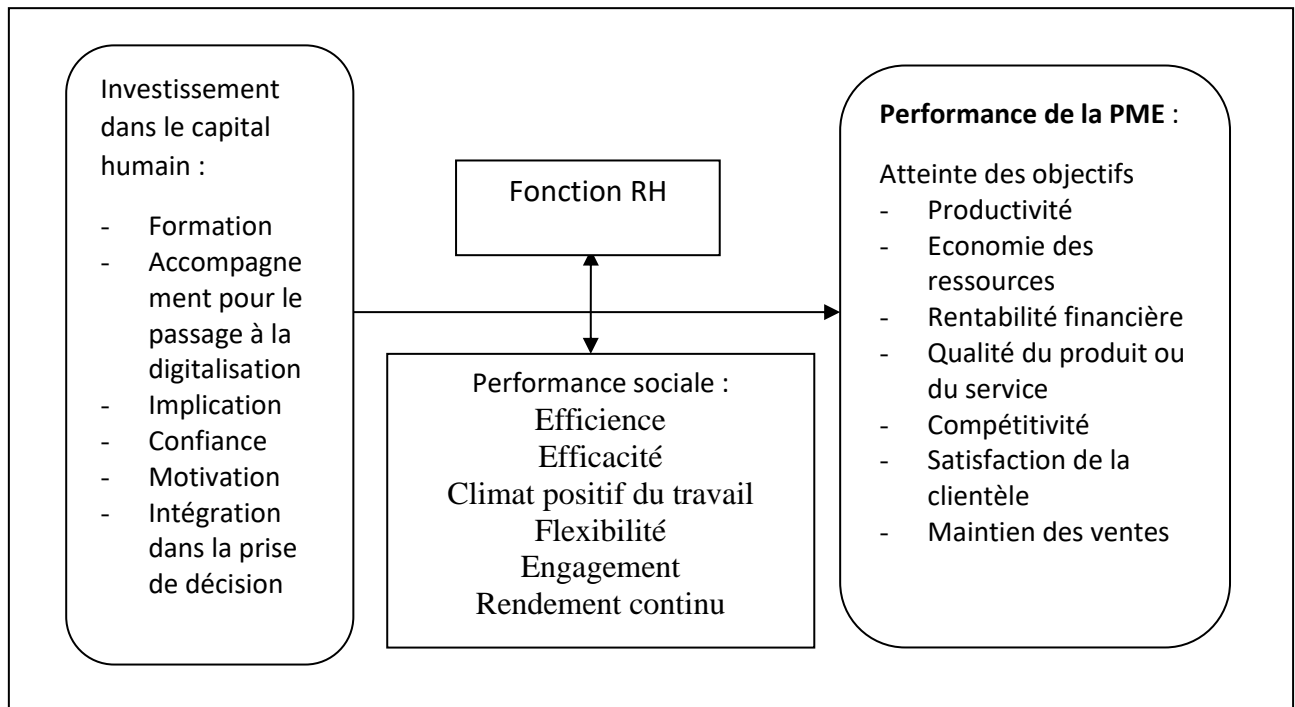
H2 : Le changement de pratiques managériales vers un passage vers le digital conduit à une performance comme moyen d'adaptation à la crise et conduit vers une performance de l'entreprise

H3 : L'instauration d'un climat de confiance et de motivation mène les équipes vers une meilleure performance, qui se répercute directement sur la performance de l'entreprise

H4 : l'implication dans la prise de décision développe le sentiment d'appartenance du salarié et le mène vers une meilleure performance qui conduit, à son tour l'entreprise vers le maintien de sa performance. Ces quatre hypothèses ont été retenues, et validées.

Par ailleurs notre modèle se présente comme suit :

Figure 1 : Modèle conceptuel de notre recherche



Source : Nous-mêmes

3.2 Résultats de l'étude empirique et discussion :

3.2.1 Méthodologie de l'Étude empirique :

Pour aboutir aux résultats escomptés, nous nous sommes inscrits dans une étude théorique pour étudier la pluralité terminologique autour de notre champ de recherche. De surcroît, nous sommes passés vers une étude pratique avec une approche exploratoire axée sur une méthodologie qualitative qui cherche à concevoir et à tester des propositions de solutions, et des suggestions pratiques, concrètes permettant l'investissement dans le capital humain en ces temps d'urgence, pour un saut qualitatif vers le maintien de la performance de la PME. Le choix du qualitatif revient au fait que cette approche nous permettra de répondre à certaines problématiques qui ne sont pas quantifiables, et qui exigent un raisonnement favorisant la compréhension.

Pour ce faire, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs de 2h en moyenne (en présentiel malgré la difficulté d'accès aux entreprises suite au confinement) et nous nous sommes appuyés sur des outils croisés de collecte de données. La cible de notre échantillon était : des managers, des RRH, des DRH, des chefs d'équipe, chefs de rayon, chef de département et chef de projet. L'âge des répondants variait entre 25 ans et 45 ans avec minimum 3 ans d'expérience. Pour la question du genre, nous avons eu l'opportunité d'avoir 35% des répondants femmes, et 65% hommes. Nous avons remarqué que la plupart des profils occupant des postes de responsabilité de gestion sont affectés à des hommes.

Pour les villes cibles de notre enquête, 35% fut de la région de Casablanca, 20% de Rabat/Salé/ Kénitra, 20% de Tanger, 20% de Marrakech, et 5% d'Agadir. Le choix de ces villes n'était pas aléatoire, mais revient plutôt à la forte concentration des PME dans ces zones beaucoup plus que les autres villes du royaume.

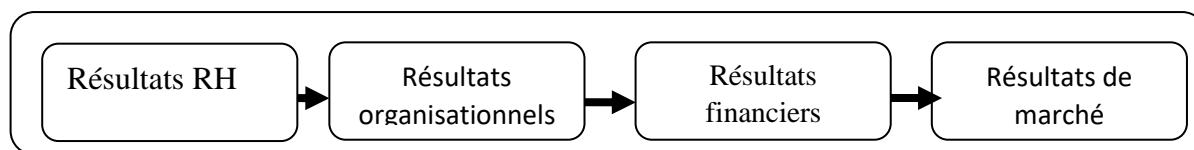
Notre guide d'entretien fut subdivisé en 4 Axes à savoir : 1/Situation de la PME 2/Défaillances observées pendant le confinement 3/Mesures prises en team work 4/ Mesures prévues post confinement pour maintenir la performance du capital humain.

Nous tenons à préciser que nous avons veillé personnellement au contact avec les 175 répondants et personnes participants à notre enquête, dans toutes les phases (de la pré-enquête,

au pré- test, à l’administration, jusqu’à la collecte). Nous estimons que le contact direct est porteur de champ de confiance, de crédibilité par rapport à notre enquête, et surtout, cela nous a permis d’avoir beaucoup plus de données de la part des répondants. Un pré test du questionnaire a été administré auprès de 10 PME, et a permis de préciser certaines questions, et à recadrer certaines formulations ou orientations.

En effet, nous avons sollicité 20 Directeurs, 15 de la ville de Casablanca et 5 de la ville de Rabat. Ces acteurs du monde des affaires sont significatifs pour notre pré-test et leur apport nous a été de grande utilité. Nous nous sommes appuyés sur le modèle de performance tiré de Dyer et Reeves (1995) pour le choix des variables en lien avec nos objectifs de recherches, que nous présenterons ci –dessous :

Figure 2 : Le modèle de performance tiré de Dyer et Reeves(1995)



Source : Adapté par nous-mêmes, de Dyer et Reeves (1995)

Ici bien sûr nous nous sommes basés sur le lien RH/ Performance intégrant la performance sociale à titre de variable médiatrice nous permettant de favoriser la performance du capital humain, qui lui-même s’il atteint les objectifs, pourra arriver à la performance de l’entreprise.

Les variables sur lesquelles nous avons travaillé se présentent comme suit :

Tableau 3 : Les variables en lien avec la performance sociale retenues pour l’étude

Recrutement	passage à la digitalisation	Rendement continu	Atteinte des objectifs de la PME
Motivation	Confiance	Formation	Implication
Climat positif du travail	Engagement	Intégration dans la prise de décision	Flexibilité

Source : Nous-mêmes

3.2.2 Résultats & discussions :

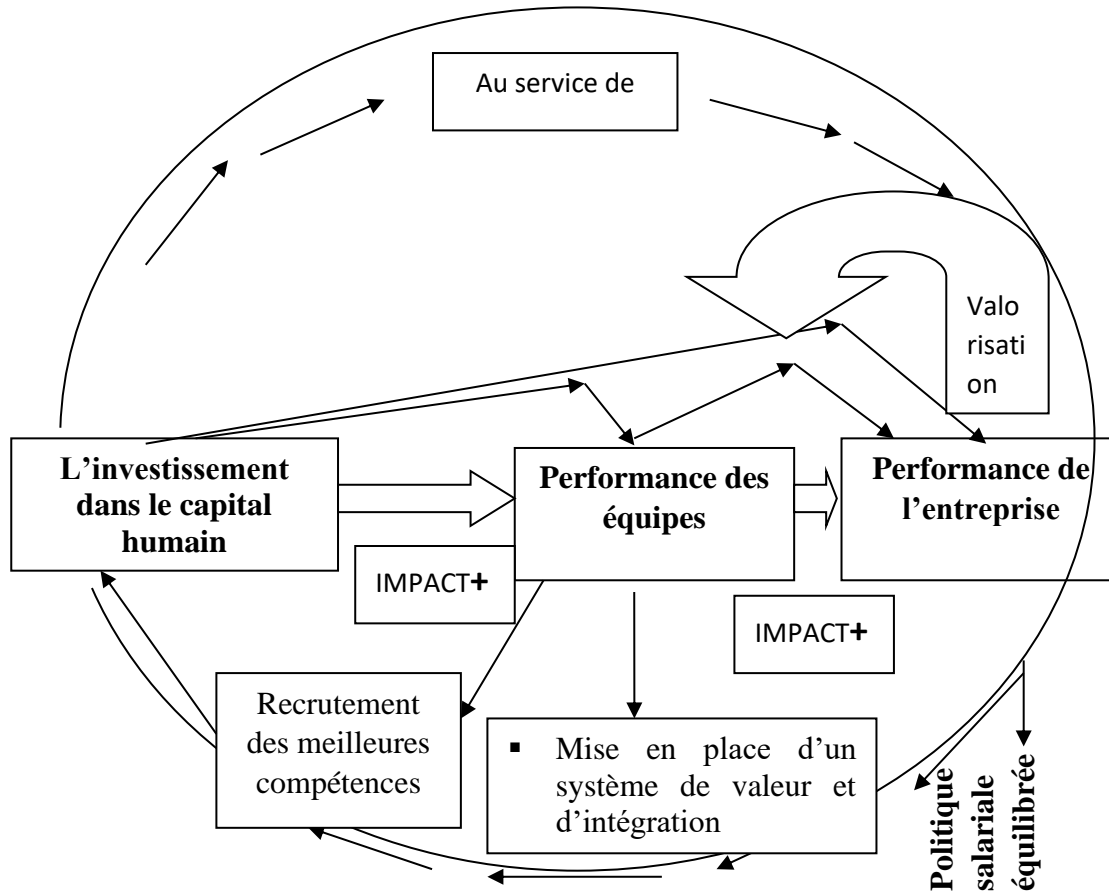
Au terme de notre travail de recherche, à travers notre étude empirique, nous avons découvert que le capital humain est l’actif le plus précieux que puisse détenir une organisation, puisqu’il présente la principale source de créativité et d’innovation pour les PME, et souvent, plusieurs ont encore du mal à en être conscients.

Nous concluons que le rôle d’investir dans le capital humain, le valoriser et maintenir sa performance(pour justement garantir la performance de l’organisation), repose sur la fonction RH . En effet, plusieurs actions peuvent être menées par cette fonction dans le cadre d’une politique d’attaque ou une stratégie de défense face à la crise économique actuelle due au coronavirus.Se reconstruire pour certaines PME, se maintenir pour d’autres, il est certain que l’enjeu est de taille. Nous proposons une révision des pratiques qui devient nécessaire, pour un passage vers un management qui prône la concentration sur le composant le plus fondamental du capital immatériel, à savoir le capital humain. Voici quelques recommandations que nous présentons suite à la synthèse de notre travail :

- Recrutement des meilleures compétences /Mise en place d’un système de valeur et d’intégration
- Actions de formations /Redéploiement des effectifs et identification de leurs compétences
- Mise en place d’une politique salariale équilibrée/Passage obligatoire vers la digitalisation
- Management de proximité pour la motivation des collaborateurs
- Actions d’évaluation des performances pour la conservation des compétences

Nous présenterons à présent notre vision sur la base de nos résultats de l'impact positif de l'investissement dans le capital humain sur le maintien de la performance des équipes :

Figure3: Impact positif de l'investissement dans le capital humain sur le maintien de la performance des équipes



Source : Nous-mêmes

Détaillons à présent chaque recommandation :

-Recrutement des meilleures compétences :

En ces temps de crise, après licenciement, fermeture de service, faillite... nous recommandons de cartographier de façon claire les besoins urgents et ultérieurs de la main-d'œuvre, pour que les opérations de recrutement ne soient pas vouées à l'échec.

Il n'est plus l'heure de risquer le choix d'un profil qui ne sera pas en concordance avec les besoins du poste. Pour cela nous recommandons la mise en place d'une procédure et d'un processus de description des postes fondée sur des analyses des postes bien définis et surtout de profils dotés de compétences recherchées par l'entreprise, et qui répondent parfaitement aux besoins en créativité et innovation. Le bon choix des « profils qu'il faut » épargnera à l'entreprise un long chemin de formation, et répondra à ses attentes ainsi qu'aux attentes du recru lui-même en termes de rémunération.

Actuellement, pour faire face à la crise, la PME devra investir dans le choix de son capital humain surtout lors de son recrutement, pour dénicher les perles rares qui produiront un travail de qualité et seront performantes. Elle évitera ainsi comme nous l'avons signalé les coûts de formation et de mutation, de licenciement et de re-recrutement. Si l'employé choisi est en inadéquation avec les vrais besoins du poste surtout en ces temps de crise, il est clair que la

PME va revivre le même scénario de gaspillage, temps perdu, stress, turn-over, panique face aux nouvelles situations critiques, matériel mal utilisé, sentiment de dépassement du salarié, aucune valeur ajoutée... et se trouvera confrontée à des salariés qui subissent la crise au lieu de la confronter(comme ce qui s'est passé dans plusieurs structures, et qui a mené à leur fermeture). Nous rejoignons ainsi Diebolt et e Chapelain qui affirment que « le capital humain est le facteur le plus important de développement et de croissance économique ».

Recruter les meilleurs et ensuite les préserver, les garder, les motiver et tenter par un management de proximité de maintenir leur efficacité et efficacité nous semble le meilleur moyen pour maintenir leur performance, et garder donc une performance au continu.

-Transition obligatoire vers la digitalisation :

Le Maroc a été confiné pour plusieurs mois et les PME n'étaient pas prêtes à affronter le scénario de télé travail. Les salariés n'étant pas formés à l'outil informatique ni à la gestion des réunions, relation clients, etc... à distance/on line, ils ont été obligés de s'auto former pour préserver leurs postes. Mais pour plusieurs, ils ont été dépassés par les événements et ont perdu leur emploi. Il est vrai qu'aujourd'hui dans l'attente d'un vaccin contre le coronavirus, il est judicieux de s'adapter, et c'est ce socle de gestion de crise qu'il est indispensable d'instaurer ! La PME devra certainement intégrer dans ses pratiques le «digital », car si nous sommes en état d'alerte actuellement, rien ne nous prouve qu'il n'y aura pas encore une fois, un passage vers un confinement total, comme nous l'avons vécu de Mars à juin 2020.

-Accueil et intégration des nouveaux recrutés :

Nous avons conclu suite à nos échanges dans le cadre des focus groups que nous avons menés qu'il existe des répercussions psychologiques sur les nouveaux recrutés, s'ils sont laissés livrés à eux même, surtout au début de leur service. Le sentiment de perte, de solitude, de non-compréhension de la culture interne, de sentiment de marginalisation...se construit au fil du temps et crée une fermeture du nouveau recruté au lieu de son ouverture au monde qui l'entoure. Le rôle des managers, gestionnaires et leaders ici est d'une extrême importance ! car investir dans l'instauration d'un climat « famille », et climat « confiance », peut vite briser la glace et créer un sentiment d'appartenance chez le nouveau recruté (gage de sa performance). Parrainer, orienter, expliquer, mesurer les failles et les recadrer, former, intégrer dans le teamwork, créer des réunions quotidiennes ou hebdomadaires de brainstorming pour booster la créativité ...tant d'actions seront le challenge du manager de demain, qui veille à investir dans le capital humain qu'il a en sa possession, pour en tirer une performance maintenue.

-Formation du personnel :

Face à la crise du coronavirus, plusieurs failles et un ensemble de lacunes ont été observées. En effet, les responsables formation ont intérêt aujourd'hui beaucoup plus qu'avant, à veiller à cibler les manques en termes de compétences, pour y remédier surtout dans une économie qui devient de plus en plus à tendance numérique avec une dimension dynamique qui change de façon exponentielle.

Nous recommandons dès lors de repenser la politique de formation vers un ciblage des failles, et des besoins économiques futurs liés à la crise et à l'épidémie actuelle, sur la base d'actions

visant la révision d'un côté du processus d'élaboration et de mise en œuvre du plan de formation. Comme autre proposition, nous suggérons de: renforcer le parc du matériel pédagogique, d'actualiser le contenu de formation en fonction de la situation actuelle de crise suite à la pandémie du Corona virus, d'évaluer les sessions de formation par tous les acteurs par le biais de réunions post formations, accroître le nombre de sessions de formation en impliquant les anciens dans le parrainage. Nous pouvons proposer aussi une réunion de briefing avant la formation, pour sensibiliser les apprenants à l'importance de la maîtrise de contenu via la formation, et les encourager à s'investir durant la période de formation, avec explication de la phase post formation, à savoir l'évaluation.

-Permettre l'innovation :

Notre étude a démontré que plusieurs PME se sont reconverties en changeant d'activité. En effet, plusieurs ont préféré suivre le besoin urgent du citoyen à savoir les produits d'hygiène et l'alcool sanitaire. D'autres PME ont choisi de se reconverter en producteur de masques qui sont devenues l'un des objets principaux des discussions dans les entretiens que nous avons menés. Grâce à l'innovation frugale de tous les collaborateurs, le salarié devient une force de proposition ! Nous citons quelques citations relevées des verbatims suite aux entretiens avec les dirigeants, démontrant l'importance de la consultation des collaborateurs, de l'écoute de leurs propositions qui a contribué à sauver l'activité de l'entreprise et à la maintenir en vie :

- « j'ai provoqué des réunions avec tout le monde, je les écoutais et je leur demandais : vos suggestions svp ! Si je n'avais pas écouté mes salariés, j'aurais pu paniquer»

-« Tout était bon pour rester présent sur le marché, soit on innove tous, soit on ferme la boutique »

- « Je n'ai jamais autant communiqué avec mes salariés ! j'ai appris en les sollicitant que j'avais beaucoup de compétences innovatrices et qu'il fallait que je change radicalement mon mode de management pour être plus proche de tout le monde et non pas uniquement les directeurs de service »

-« j'ai demandé à mettre en place une boîte à idée dans laquelle chaque salarié présente 10 idées pour –s'en sortir – et je peux vous garantir que j'étais choqué de la force de proposition dont ils ont fait preuve ! »

Nous venons de présenter juste quelques citations, mais pour la plupart des dirigeants qui ont su installer le dialogue et la communication avec leurs collaborateurs, ils sont sortis gagnants.

-Conservation des « perles rares » :

Investir dans le capital humain signifie aussi pour nous au terme de ce travail de recherche de se pencher sur les « perles rares » ! Si la PME détient des profils intéressants, elle a intérêt à les conserver ! Nous recommandons la « Motivation psychologique », « relationnelle », mais aussi « financière », quitte à individualiser le salaire et les primes (suite à un rendement d'un profil qu'il faut booster pour l'encourager à élever tout le temps le seuil de sa performance). Si le salarié ressent de l'injustice au niveau de sa rémunération, surtout si son rendement dépassait les attentes, alors il ne fournira plus aucun effort, car il se sentira sur exploité, et la PME perdra l'un des piliers de sa performance.

-L'évaluation du capital humain :

En fin de notre article, nous recommandons vivement de s'atteler sur les actions d'évaluation des performances du capital humain pour repérer les failles et surtout y remédier. Si cette action est correctement réalisée, elle peut jouer un grand rôle en termes de préparation de l'avenir avec une meilleure gestion de carrière pour ses salariés, et une meilleure performance financière pour l'organisation. Nous avons relevé plusieurs manques au niveau de notre étude concernant l'évaluation, tels que les aspects démographiques de l'évalué qui ne sont pas pris en compte/ les besoins, le ressenti et les attentes du salarié/ la peur de l'avenir...dès lors nous proposons quelques recommandations pour une meilleure prévoyance/ et anticipation des managers :

Tableau 4 : Amélioration des processus d'évaluation

	Proposition/recommandation	Explication
1	Développer la qualité des instruments de mesure	Que ces instruments soient plus précis et réalistes, pour une meilleure validité
2	Formations des évaluateurs sur les systèmes d'évaluation	Cette action contribuera à la fiabilité et à la crédibilité du système d'évaluation
3	Instaurer un système d'évaluation semestriel et annuel	Ceci garantie un maintien des performances, un suivi de la part des gestionnaires, et un plus grand intérêt des acteurs

Source : Nous-mêmes

L'évaluation devient un moyen de pilotage comme réponse aux multiples transformations structurelles imposées par les effets de la pandémie. À travers les multiples méthodes utilisées dans la PME, l'entreprise marocaine cherche aujourd'hui à mesurer l'efficacité des actions entreprises en se référant à la démarche qualité ou « balanced scorecard », mais aussi en évaluant les compétences dont dispose chaque collaborateur.

-La GPEC :

Dans le contexte actuel du Covid19 marqué par d'importants bouleversements technologiques, économiques et sociales, -qui ont remis en cause les modèles économiques de développement mis en place- l'outil de la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) peut être une alternative prenant en compte l'intérêt des acteurs et l'intérêt du système. Cette démarche évitera ultérieurement les crises vécues lors du confinement que nous venons de vivre, et qui a enlevé le voile sur les défaillances en gestion dans plusieurs structures qui devront aujourd'hui mobiliser tous les outils en vue d'anticiper les changements susceptibles d'être vécues dans la phase post COVID. Dans ce sens, nous recommandons qu'elle soit intégrée dans le pôle stratégie et conçue comme un processus de pilotage des actions gouvernées par les différents acteurs locaux (élus, services externes, associations, entrepreneurs..) En vue d'atteindre le niveau de développement escompté par tous et capable de réagir face aux effets de la crise.

-La contribution de la fonction RH :

Nous avons déduit de notre étude qualitative que la fonction RH détient un grand pouvoir qui devra être orienté vers une valorisation du capital humain. En effet, la fonction RH constitue un partenaire stratégique et un centre de création de valeur. Si cette fonction s'appuie sur du professionnalisme et les compétences de ses gestionnaires, elle peut alors garantir une RH disponible, qualifiée, productive, stable et satisfaite : capable de faire face aux séquelles provoquées par l'épidémie actuelle.

Nous recommandons dans ce sens une transformation des pratiques de cette fonction dans les PME marocaines pour qu'elle devienne plus :

- Cadrée sur la mobilisation des hommes et la décentration du pouvoir,
- Ayant le souci de prévision, de réaction, de flexibilité et d'harmonisation des structures et des pratiques de gestion
- Développement d'un caractère dynamique qui s'adapte à la nature changeante des problèmes actuels post Covid19.
- Formalisation du système de valeur de l'entreprise en mettant le lien sur un système de négociation et de motivation, pour que le salarié puisse se sentir en confiance et donc garantir sa performance.

4. Conclusion :

Investir dans l'avenir d'un pays et ses populations, c'est investir dans le capital immatériel. Il n'est plus à contester qu'aujourd'hui les pays en plein développement économique sont ceux où l'investissement en capital immatériel a été le mieux pris en considération.

Évaluer de façon fiable et crédible son capital humain pour remédier aux failles, former et maintenir les performances devient une nécessité indiscutable dans la mesure où l'Homme/performance/avenir deviennent un triangle interrelié par le biais de l'investissement intelligent des gestionnaires et dirigeants dans leur capital humain, surtout en réponse à l'urgence de se maintenir en vie dans cette phase post confinement.

Il est indéniable de préciser l'importance de la création d'un climat de coopération et de coordination, éléments à notre humble avis qui permettront de mieux échanger et véhiculer l'information. Aussi, il faudrait peut-être plus jouer sur le volet motivationnel et psychologique chez le salarié surtout après le confinement en encourageant les collaborateurs, et en les incitant à apprécier leur quotidien au travail. Nous pensons à notre humble avis que ce sera un gage de leur performance au continu, car, même dans un environnement de stress, il y'aura union, réalisation de soi, bonnes relations interpersonnelles, et surtout : rémunération à la juste valeur de l'effort.

Nous avons découvert à travers notre travail de recherche qu'il est beaucoup plus intelligent d'être conscient des multiples enjeux que présente l'environnement actuel qui nous entoure en ces temps de la pandémie du Covid 19 : Un monde en perpétuel changement avec une économie tributaire du savoir et de l'innovation, où les connaissances incarnées dans les actifs immatériels notamment le capital humain deviennent une nécessité cruciale pour la pérennité et la performance durable de l'entreprise. Ainsi nous concluons qu'investir dans cet actif immatériel sera bénéfique et pour le salarié lui-même qui sera épanoui, et pour l'entreprise qui maintiendra sa performance et sera et restera compétitive. Ces actifs alors –stratégiques pour sauver la PME surtout en ces temps de crise exigent des outils spécifiques de formation, d'accompagnement et d'appréciation/d'évaluation pour être convenablement maîtrisés.

Références

- (1). (Spencer, A.J. (1986), « Transition from school based to community based dental services, Community health studies, volume 10, Issue 1.
- (2). Becker Gary, (2015) in the Concised Encyclopedia of Economics, www.econlib.org
- (3). Bessieux –Ollier C. et Walliser 2010, E. *Le capital immatériel. État des lieux et perspectives*. Revue Française de Gestion. N°207, p.85
- (4). Bouhia H. 2020, Le Maroc face au Covid-19 : agilité, cohésion et innovation, Policy Center For the New South, p 20-36..
- (5). Bourguignon A. (2000), « Performance et contrôle de gestion », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica, pp. 931-941
- (6). Daanoun R. & Ait Lhassan I., (2016), « Capital humain et performance logistique : cas d'entreprises de la région du nord du Maroc », Dossier de recherches en Economie, Laboratoire GREFAM, ENCG Tanger, p25.
- (7). Diebolt C., Le Chapelain C. (2020) ; Le capital humain : perspectives historiques et cliométriques, Revue d'Economie Politiques, Vol 130, p1-4
- (8). Dlimi S. (2018), Performance des équipes, cas des PME casablancaises, Edition l'Harmattan, Paris, France
- (9). Dyer L. & Reeves T. (2006), Human Resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?, The international Journal of human Resource Management, DOI: [10.1080/09585199500000041](https://doi.org/10.1080/09585199500000041)

- (10). El Ouesdadi N.(2016) , « Capital humain et outils linguistiques et communicationnels : Approche anticipative»,Dossier de recherches en Economie, Laboratoire GREFAM, ENCG Tanger
- (11). Feumeto B.(2007), « La pauvreté en Afrique subsaharienne », Edition Publibook.
- (12). Flamholtz, E.(1985), Effective organizational control: a framework, application, and implications, European Management journal, Volume 14, Issue 6, December 1996, pp 596-611.
- (13). Gibbons R. et Waldman M. (2004). « Task-specific human capital ». American Economic Review. Vol 94(2) : 203-207.
- (14). Hafid E. (2020), Étude d'info risque ,« Impacts Covid-19 sur les entreprises , états es lieux , analyse et perspectives 2020, article publié le 01/10/2020 sur lebrief.ma
- (15). J.R.Y, le brief.ma
- (16). Louart (1996), »Pouvoirs et paradoxes dans les pratiques managériales », Pouvoir et gestion, Presses Universitaires des Sciences Sociales de Toulouse, p417-429.
- (17). Marois B. et Ghosn H.,(2014), « Livre Blanc ,Capital Humain » , Edition NUVIS, p199
- (18). Moussamir A, (2016), Essai d'approche du concept de capital humain entre apports théoriques et normes financières, Dossier de recherche en Economie et Gestion, DOREG, Vol. 5, No 2 .
- (19). Samier (1999), » De la productivité du capital humain à la performance des ressources humaines : vers une pertinence des modèles d'évaluation », in Le capital humain : dimension économiques et managériales, Casta J.F, (Ed.) Presses Universitaires d'Angers.
- (20). Samuelson P.A., Nordhaus W.D., (2000), "Economie", Economica .
- (21). Stiglitz Joseph et alii, (200) Principes d'économie moderne, Broché, p.190.
- (22). Zardet V.(1989), Maitriser les coûts et performances cachés, Economica, 4^eEdition, 2003, Collection : Gestion, p245.