

## **INTRODUCTION**

*Toute organisation, quel qu'en soit son genre, sa taille et ses objectifs ne peut se passer des hommes pour son fonctionnement. Ainsi donc sans personnel, les organisations ne peuvent exister. Compte tenu de cette importance que revêt le personnel au sein de l'organisation, les dirigeants d'organisation ont jugés utile la création d'une fonction qui aura pour attribution la gestion de l'ensemble du personnel dans l'organisation ; d'où la création de la fonction personnel. Cette jeune fonction de l'entreprise a enregistré de profondes mutations depuis sa création jusqu' à nos jours. Sur ce, il importe de marquer un arrêt, pour ensuite se demander comment cette jeune fonction, jadis fonction personnel et aujourd'hui gestion des ressources humaines est-elle exercée au sein des organisations modernes. C'est dans cette quête de compréhension que s'insère le présent exposé qui dans un premier temps s'attèlera à faire la lumière sur le concept de la gestion des ressources humaines puis dans un second temps fera voir comment cette fonction s'exerce dans les organisations de la nouvelle économie. Alors si vous vous sentez d'attaque nous allons commencer sans plus trop de verbiage.*

I- GENERALITES SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES  
(GRH)

A- HISTORIQUE

1- L'EVOLUTION DE LA FONCTION

1-1 De la fonction personnel à la fonction RH

*Historiquement, la gestion des hommes au cours du 19ème siècle se rationalise. D'une force de travail disséminée et pluriactive, le passage se réalise vers une main d'œuvre qui se sédentarise dans les villes et n'exerce plus qu'une seule activité. A ceci s'ajoute le développement des premières grandes entreprises, illustré par les compagnies de chemin de fer (138000 employés en 1869). La masse de travailleurs à gérer rend nécessaire une rationalisation des pratiques de gestion du personnel.*

*La Fin 19ème jusqu'en 1945 connaît une véritable émergence de la fonction, là encore les grands groupes, notamment automobile (Renault), jouent un rôle significatif. D'effectifs importants, la rationalisation de la production (avant les travaux de Taylor à cette époque) est sous l'influence des ingénieurs (cf. « La logique de l'honneur » de P. d'Iribarne<sup>3</sup>) et voit l'apparition des premiers éléments qui structurent la vie salariale.*

- *Le 27 décembre 1890 naît le contrat de travail.*
- *Le 24 mai 1864 voit poindre le droit de grève.*
- *En 1910 apparaît le code du travail.*
- *En 1919 le régime des conventions collectives voit le jour.*

*A cette époque, les patrons développent une politique sociale sous forme de paternalisme (ex : Schneider au Creusot)*

*Les premières activités du service du personnel sont :*

- *le recrutement ;*
- *l'affectation des personnes dans les ateliers.*

*Ensuite, interviennent la centralisation de la fonction et la recherche d'harmonisation :*

- *centralisation du recrutement ;*
- *harmonisation des procédures de notations, de systèmes de paie ;*
- *prise en compte des syndicats et des facteurs humains (moins de brutalité dans la gestion des hommes).*

*Pendant les trente glorieuses :*

*Le contexte est propice à la pérennisation des pratiques de gestion du personnel sous l'impulsion du fordisme, de la standardisation et de l'uniformisation des emplois ainsi que du prestige de l'organisation bureaucratique.*

*A cette époque, se développe aussi le courant des relations humaines qui met l'accent sur le facteur humain. Prise de conscience que la motivation et la performance sont liées aux conditions de travail et à la qualité des relations humaines dans l'entreprise.*

*Selon Weiss<sup>4</sup> et al (1999), la fonction personnel se caractérise notamment par :*

- *une centralisation : homogénéisation des statuts, structuration de leur mode de gestion, négociation avec les syndicats,*
- *une rationalisation quasi-taylorisation de la fonction avec des*

## [LA GESTION DES RESSOURCES HUAMAINES DANS LES ORGANISATIONS DE LA NOUVELLE ECONOMIE]

---

*techniques bien*

*définies et ordonnées,*

- *une professionnalisation de la fonction et recherche de cohérence avec la stratégie*

*de l'entreprise.*

### *Depuis les années 1970*

*De façon schématique, l'évolution de la fonction R.H. se traduit par le glissement de la fonction personnel qui s'apparente à une approche administrative des RH, vers la G.R.H. et le management des R.H.*

<i>Approches des RH (J.Igalens5, 1991)</i>	<i>Gestion du personnel</i>	<i>GRH</i>
<i>Assomption principale</i>	<i>L'homme est un coût qu'il faut minimiser</i>	<i>L'homme est une ressource qu'il faut développer</i>
<i>Formation</i>	<i>Sert à adapter l'homme à son poste de travail</i>	<i>C'est un investissement</i>
<i>Horizon de prévision</i>	<i>Court et Moyen termes</i>	<i>Long terme</i>
<i>Avantage compétitif</i>	<i>Marché ou technologie</i>	<i>Qualité des RH</i>
<i>Source de l'efficacité Productive</i>	<i>Machine et organisation</i>	<i>Machine, organisation et qualité des RH</i>

## [LA GESTION DES RESSOURCES HUAMAINES DANS LES ORGANISATIONS DE LA NOUVELLE ECONOMIE]

<i>Source de la motivation</i>	<i>Argent et progression de Carrière</i>	<i>Argent, progression de carrière et nature du travail confié</i>
<i>Face au changement</i>	<i>Résistance au changement C'est l'homme qu'on change</i>	<i>La RH est flexible</i>

### ❖ Les raisons de cette évolution

*Notons une modification des objectifs stratégiques de l'entreprise. La standardisation et le fordisme atteignent leurs limites. Les exigences contemporaines concernent les coûts, la qualité et la flexibilité. Ces nouvelles données de la concurrence ont une influence sur les modes de production.*

*Les entreprises abandonnent (pas toujours) le modèle productif fordien au profit du modèle productif flexible afin de faire face aux évolutions brutales de l'activité. De fait, l'apprentissage est essentiel car selon Cadin et ses collègues (2002)7 :*

*« Gagne celui qui apprend plus vite que ses concurrents. »*

*Aujourd'hui, les compétences sont de plus en plus élevées et la coopération au sein d'une équipe est source de performance et d'amélioration constante.*

*Remarque : la logique de poste cède la place à la logique de*

*compétences car les salariés cessent d'occuper un poste mais sont considérés comme porteurs de compétences.*

*L'accent mis sur les compétences et son impact sur les pratiques de formation, est lié à la nécessité de posséder une main d'œuvre en quantité nécessaire et de qualité.*

*On note, dans les années récentes :*

- *le poids de l'environnement économique : la croissance faible conduit une GRH serrée, à la prévision et aux mesures d'ajustement.*
- *Chômage ;*
- *Internationalisation : l'accroissement de l'intensité concurrentielle qui impose la chasse aux coûts, l'accroissement de la productivité, l'utilisation optimale des équipements grâce à l'aménagement du temps de travail et la recherche de flexibilité ;*
- *Le poids des partenaires sociaux qui mettent l'accent sur l'individualisation des solutions, la négociation... ;*
- *Evolution des modes de management depuis les années 1950 ; S'enchaînent ou se mêlent des pratiques comme le développement organisationnel, l'enrichissement des tâches, les cercles de qualité la qualité totale...*

## *1- 2- La fonction des années 2000*

### *1.2.1. Des missions spécifiques*

*D'après Peretti (1998, p.34)8 :*



## [LA GESTION DES RESSOURCES HUAMAINES DANS LES ORGANISATIONS DE LA NOUVELLE ECONOMIE]

---

***Mettre en  
œuvre la  
stratégie***

*Orientation sur le futur, la stratégie*

***Favoriser le changement***

---

*Focalisation sur  
les processus*

***Administrer  
efficacement***

***Motiver,  
impliquer les  
salariés***

*Focalisation  
sur les personnes*

*Orientation sur le présent*

### ***Administrer efficacement :***

*Correspond à la mise en place d'une organisation décentralisée de la fonction RH et une responsabilisation de la ligne hiérarchique. Ainsi, des activités de GRH sont parties intégrantes de certaines fonctions (chef de chantier, chef d'équipe...)*

***Développer la motivation et l'implication des salariés :***

*Les définitions concernant le concept de motivation sont foisonnantes. La motivation peut être définie comme le processus qui gouverne l'engagement dans une action en déclenchant, donnant la direction, l'intensité et la persistance à un comportement. Elle se manifeste sous divers aspects tels que l'enthousiasme, l'assiduité, la persévérance... « Réserve d'énergie », la motivation naît de l'enregistrement et de la régulation de nombreux paramètres qui permettent à l'individu :*

- de s'adapter et comprendre l'environnement et les situations données ;*
- de choisir l'investissement dans le temps et le sens voulu avec l'intensité souhaitée ;*
- d'assurer la prolongation de l'action engagée jusqu'à son terme.*

*Les considérations concernant la motivation et l'implication des salariés se développent en raison de l'essoufflement du modèle du contrôle et en rapport avec un environnement de plus en plus concurrentiel.*

*L'atteinte des objectifs passe principalement par la collaboration des subordonnés (et non par l'intimidation...). Se développent de nouveaux modèles de GRH, notamment celui proposé par Lawler<sup>9</sup> (1988), de haute implication qui repose sur le partenariat et la mobilisation des employés : participation et mobilisation. Il convient de connaître les attentes des salariés considérés comme des clients, notamment en matière d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'écoute, d'éthique et y répondre selon une logique de réciprocité pour favoriser les attitudes et comportements souhaités.*



*Les moyens d'action sont les suivants :*

- *Variété des tâches,*
- *Partage du pouvoir,*
- *Promotion,*
- *Rémunération,*
- *Participation,*
- *Formation...*

***Favoriser le changement :***

*Il s'agit là d'encourager les comportements nouveaux, efficaces grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation tels que de nouvelles modalités de travail ou la rémunération.*

***Mettre en œuvre la stratégie :***

*Bélangier dans Petit... et al. « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines ». (Boucherville, G. Morin, 1993. 779 pages), page 21 propose cette définition de la stratégie : « Processus de formulation et de mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission dans un environnement difficilement prévisible et concurrentiel ». Le D.R.H. doit participer à la définition de la stratégie de son entreprise, doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences R.H. des décisions prises. Le D.R.H. doit veiller à la cohérence de la stratégie R.H. avec celle de l'entreprise et à la cohérence des différentes pratiques de G.R.H. entre elles de manière à accompagner efficacement la stratégie définie au sommet stratégique.*

<i>Stratégie</i>	<i>Caractéristiques organisationnelles</i>	<i>Management Ressources Humaines</i>
------------------	--	---

[LA GESTION DES RESSOURCES HUAMAINES DANS  
LES ORGANISATIONS DE LA NOUVELLE ECONOMIE]

<i>Domination par les coûts</i>	<i>Investissement en capital Supervision des salariés Contrôle des coûts Distribution peut être coûteuse Organisation centralisée</i>	<i>Accent sur l'efficacité de la production Description précise des emplois Accent mis sur les qualifications et les capacités Formation spécifique Utilisation des évaluations de performance comme un outil de contrôle.</i>
<i>Différenciation</i>	<i>Développement du marketing Organisation réputée pour la qualité ou un leadership technique Attraction de personnes très qualifiées, créatives.</i>	<i>Accent sur l'innovation, la flexibilité, Emploi peu spécialisé Recrutement externe, Formation a destination des équipes de travail, Individualisation de la rémunération, Evaluation de performance comme outil de développement.</i>
<i>Spécialisation</i>	<i>Mélange d'avantage coût et de différenciation</i>	<i>Mélange des pratiques Précédentes</i>

1.2.2. Une approche contingente de la fonction

*Théorie de la contingence : chaque milieu de travail a des caractéristiques propres qui commandent les décisions et les pratiques. L'évocation des principales raisons qui ont conduit à une évolution de la G.R.H. au cours du 20ème siècle, met en évidence*

*l'influence de facteurs internes mais aussi externes à l'entreprise. Ainsi, comprendre l'évolution de la G.R.H. mais aussi façonner une politique de G.R.H. et la mettre en œuvre ne peut se faire sans tenir compte de tous ces facteurs.*

***Cette perception est à rapprocher de l'approche systémique de la G.R.H. : la fonction « personnel », devenue G.R.H., ne correspond plus un nombre d'activités disparates sans référence à une vision d'ensemble. Les composantes de l'environnement sont prises en compte car elles ont une influence sur les ressources consacrées à la G.R.H. et les objectifs poursuivis.***

*La G.R.H. est un sous-système du système organisation : elle doit donc avoir des objectifs cohérents avec ceux du système global. Enfin, la G.R.H. est influencée par chacun des autres sous-systèmes qui composent l'organisation. L'approche systémique nécessite une définition des objectifs à atteindre pour assurer une meilleure adaptation et permettre l'évaluation.*

### 1.2.3. Une approche Client-Fournisseur

*La G.R.H. travaille pour quatre catégories de clients :*

- *le dirigeant,*
- *les actionnaires,*
- *les salariés,*
- *les organisations syndicales.*

*Ces clients ont des attentes spécifiques que le D.R.H. doit satisfaire afin que la G.R.H. soit considérée comme performante et créatrice de valeur.*

### B- OBJECTIFS

*Les objectifs de la gestion des ressources humaines sont principalement :*

- ❖ D'attirer pour l'organisation des candidats qualifiés.*
- ❖ De maintenir dans l'entreprise des collaborateurs qui lui apportent une valeur ajoutée correspondante à ses besoins.*
- ❖ D'accroître la motivation du personnel.*
- ❖ De favoriser le développement personnel des travailleurs tout en œuvrant pour l'atteinte des objectifs organisationnels.*
- ❖ De maintenir un rapport favorable entre l'apport du personnel et son coût.*
- ❖ D'assurer un équilibre adéquat entre les aspirations du personnel et les réponses apportées par l'entreprise.*
- ❖ De veiller au respect des lois et règlement touchant les domaines de ses compétences.*

### C- COMPOSANTES

*La gestion des ressources humaines se compose particulièrement de :*

- La gestion de l'emploi et de ses modalités d'ajustement en terme d'analyse de postes, de recrutement, de mutations et de promotions , de modalités de gestion du temps de travail*
- La gestion des potentiels en particulier en ce qui a trait au suivi des compétences ;*

- *La communication*
- *La dynamisation et la motivation des ressources humaines.*

D- PRATIQUE DE LA GRH DANS LES ORGANISATIONS DE  
L'ECONOMIE MODERNE

A- PRATIQUE DE LA GRH DANS LES ECONOMIES MODERNES

1- RECRUTEMENT ET INTEGRATION

- ❖ Le processus de recrutement
  - La préparation du recrutement
    - expression de la demande : départ, mutation, besoin supplémentaire, examen hiérarchique
    - analyse de la demande : diagnostic d'opportunité vérifier que les solutions de réorganisation, d'amélioration de la productivité, alternatives et que l'externalisation ont été analysées
    - définition du poste et du profil : niveau de qualification, rémunération, présentation
    - nature du contrat et durée du travail
  - La recherche des candidatures
    - prospection interne : recrutement interne (même procédure) Existence d'un système d'information sur les postes à pourvoir, exploitation directe des fichiers existants, existence de plans de carrière. Trop souvent basée sur les résultats passés.
    - choix de la méthode de recherche  
Soit l'entreprise mène elle-même la recherche, soit elle fait appel à un « chasseur de tête » ou à un cabinet de recrutement. Le coût est différent. Recherche de candidatures externes pour les comparer aux candidatures internes, enrichir le potentiel interne.

- recherche de candidatures externes : lettres, petites annonces, internet, ANPE, partenariat avec les grandes écoles, universités, associations d'anciens élèves, relations de proximité : «réseaux », parrainage par un salarié de l'entreprise, foires d'emploi

○ **La sélection des candidats**

- le 1er tri : analyse des lettres de candidature (présentation, CV), envoi d'un questionnaire (lien avec aptitudes professionnelles obligatoire)

- les entretiens : informer le candidat sur le poste, l'entreprise  
Plan d'entretien : accueil du candidat, recherche d'info (motivations, expérience, difficultés psychologiques et matérielles), présentation du poste

○ **Les tests** : points faibles des candidats, classer leurs aptitudes

- testes psychométriques : d'intelligence, aptitudes particulières, bonne valeur prédictive

- tests cliniques : inventaires de tempérament, graphologie, tests projectifs (psychologues), tests de groupe situationnels

- assessment centers : tests de situation, peu utilisés, bien adaptés

- recrutement par simulation : tests, auparavant validés par les salariés, auprès des candidats

- limites des tests

Mener les techniques d'investigation avec rigueur, veiller à l'adaptation des outils utilisés

Questions sur la validité, le caractère statique, leur fondement scientifique limité, leur capacité prédictive (modèle sous-jacent : conformisme)

Le candidat doit être informer préalablement des méthodes de recrutement utilisées.

❖ **Accueil et intégration**

- la décision : entretien avec la hiérarchie et des

- collaborateurs puis réunion de synthèse*
- *la proposition : lettre d'engagement*
  - *l'accueil et l'intégration*

## 2- EVALUATION ET REMUNERATION

### ❖ EVALUATION

*L'évaluation occupe une place majeure en matière de GRH car elle détermine de nombreuses pratiques. Lesquelles ?*

- *formation,*
- *promotion,*
- *mobilité,*
- *rémunération...*

*Ensuite, de nombreux aspects concernant la personne donne lieu à une évaluation (nous utilisons le terme d'évaluation le considérant plus large que celui d'appréciation, que concerne la pratique en entreprise (selon Cadin et al. 2002). Notons toutefois qu'évaluation et appréciation sont souvent employés l'un pour l'autre. Ainsi sont évoqués les termes : évaluation de recrutement, évaluation en vue d'une formation, évaluation de rémunération...*

*La difficulté de l'évaluation réside dans le fait qu'elle pose la question des critères d'évaluation (et de leur définition stricte ou large) et de leur acceptation par les intéressés. Elle suppose donc une échelle de valeurs communes entre tous les acteurs.*

*Une question cruciale est celle du caractère juste de l'évaluation : le salarié peut estimer que ses compétences, efforts, comportements n'ont pas été bien évalués, que l'évaluation se fait à la tête du client, que tous les aspects le concernant dans le cadre du travail ne sont pas pris en compte, qu'un de ses collègues a eu une meilleure évaluation alors qu'il travaille moins bien que lui...La perception de justice ou d'injustice liée à l'évaluation détermine en partie son acceptation par le salarié et donc la légitimité de cette pratique dans l'entreprise. A noter que la perception de justice n'est pas seulement, liée au résultat de*

*l'évaluation (justice distributive) mais aussi aux procédures d'évaluation et à la mise en œuvre de l'évaluation (justice procédurale), ainsi qu'au comportement de la personne chargée de l'évaluation (justice interactionnelle). Pourtant, l'évaluation est souvent présentée comme quelque chose de simple, un entretien annuel avec le N+1 qui dispose d'une grille plus ou moins formelle (du guide d'entretien à la grille de critères). L'entretien n'est que la face visible de l'évaluation et l'image de simplicité est en fait erronée. Le principal défi que doit relever l'évaluation est l'acceptation des personnes intéressées, les évalués et les évaluateurs. Afin de ne laisser qu'une place réduite à la subjectivité, la première règle à observer en matière d'évaluation est l'entente autour des valeurs évoquées plus haut (identité de vocabulaire, de terminologie...), de reconnaissance des attributions de chacun, des modalités de réalisation, des causes et des conséquences, tant pour l'évalué que pour l'évaluateur. La réalisation des évaluations est encadrée par la loi :*

*En matière de recrutement et d'évaluation, les articles L 121-630 et L 121-731 du Code du Travail fixent les règles. De la même manière, la convention collective des banques reprend les modalités de réalisation de l'évaluation :*

- les procédures ; ainsi l'entretien programmé à l'avance pour en permettre la préparation par l'évalué et l'évaluateur ;*
- les points à aborder obligatoirement tels que la formation et objectifs de carrière ;*
- les conditions de validité subordonnées à la rédaction d'un écrit dont le salarié a connaissance et qu'il doit signer.*

*L'évaluation couvre un vaste domaine de pratiques ou de nombreuses situations peuvent être évaluées, à tel point qu'elle est souvent galvaudée. Comment parer à ce travers ?*

*Les composantes d'un processus d'évaluation*

*Cinq questions principales doivent être posées :*

- 1. Quel est le but de l'évaluation ?*
- 2. Que doit-on évaluer ?*



3. Qui participe à l'évaluation ?

4. Comment évalue-t-on ?

5. Au nom de quoi ?

❖ LA REMUNERATION

*La rémunération se trouve au cœur de la relation qui lie un employeur et ses salariés. Elle constitue une partie explicite du contrat de travail. La rémunération est un thème privilégié de la négociation collective (négociation sur les salaires une fois par an et au moins une fois tous les 5 ans pour renégocier les classifications).*

*Les questions qui se posent sont :*

- *comment l'élaborer ?*
- *sur quels critères ?*
- *comment tenir compte de la nature du travail effectué ?*
- *comment tenir compte de la compétence de la personne ?*

**Vocabulaire :**

*La rémunération comprend le salaire, les primes diverses, les gratifications et avantages monétaires directs ou indirects, immédiats ou différés et les avantages matériels. La rétribution représente la rémunération et des aspects plus qualitatifs comme la satisfaction dans l'exercice du travail, la capitalisation socio professionnelle, le pouvoir et l'influence, des gratifications symboliques.*

*La classification/qualification désigne le processus qui permet d'évaluer et de classer les emplois afin de hiérarchiser les rémunérations. L'emploi est un ensemble d'activités qui font appel à un noyau de compétences (ex : emploi de secrétariat),*

*La fonction : désigne un ensemble d'activités prescrites qui relèvent de domaines de responsabilités plutôt que de tâches précises. Le poste : désigne un ensemble précis de tâches. La rémunération dépend de l'arbitrage effectué entre le poste et la personne : rémunère-t-on le poste ou la personne ? Ceci renvoie aux questions de la rémunération des compétences, par exemple (rémunération de la personne). La*

*rémunération du poste suit l'organisation scientifique du travail.*

*Les pratiques de rémunération ont évolué au cours du temps.*

*La classification détermine le niveau de rémunération associé au poste.*

*Différentes méthodes sont utilisées :*

- la classification de type Parodi est la liste de dénomination des postes mais sans description précise. (Amadiou, p.34)*
- la classification de type Parodi amélioré correspond à la description fouillée des postes. (Amadiou, p36)*
- la classification de type « fonction publique aménagée » donne l'accès au poste en fonction d'un diplôme et rémunération de l'ancienneté,*
- la classification en critères « classants » est la plus récente. Ces classifications sont fondées sur l'énonciation et l'évaluation des critères « classants ». Les accords portent sur des procédures d'évaluation des postes et non sur la classification qui en découle (discussion sur le choix des critères retenus). (Amadiou, p.39). La mise en place de la rémunération se traduit par la définition des variables de pilotage (les systèmes fondés sur l'emploi et les systèmes fondés sur la personne) et des variables d'action (rémunération par type de poste, la rémunération de la façon d'occuper le poste et la fixation de prime).*

### 3- PROMOTION ET GESTION DES CARRIERES

Mobilité et gestion des carrières : mobilité interne et promotion

- 1- Les filières promotionnelles : successions de postes avec qualification croissante
- 2- Les politiques de mobilité et de promotion  
*Promotion au coup par coup : quand un poste à pourvoir existe, absence d'outils d'évaluation adéquats ou promotion organisée : gestion prévisionnelle de l'emploi, évaluation du personnel*
- 3- Le pilotage de carrière : surtout évolution interne par série de questions
  - Analyse du passé professionnel, des aspirations, des motivations et des potentialités*

- *Choix professionnel et orientation*
  - *Moyens d'adaptation*
  - *Stratégie de changement et plan d'action*
- 4- *Les plateaux de carrière*: *possibilités de promotion limitées pour un cadre*

#### 4- *IMPACTS DE LA GRH DANS LES ENTREPRISES MODERNES*

*Si la mondialisation ne peut pas avoir de conséquences directes sur les politiques de formation continue dans les entreprises, elle influence fortement celles de gestion des emplois et des carrières par l'accélération du vieillissement des technologies et des process et son corollaire, l'évolution des métiers. Dans cette optique, la direction des Ressources Humaines doit devenir une partie intégrante du management de la technologie. Le directeur des ressources humaines voit donc son pouvoir confirmés au sein de l'entreprise et sa place devient stratégique, puisque c'est de lui et de ses anticipations que dépend en grande partie la pérennité de l'entreprise. Car "un des enjeux réels de notre temps concerne le management des procédés, des techniques, des méthodes, mais surtout des Hommes, de leurs expertises et de leurs compétences, qui relève de la direction des ressources humaines à travers, justement, les compétences."<sup>12</sup> On voit aussi apparaître de manière croissante, le besoin des collaborateurs de multinationales à se former à l'interculturel, besoin qui reflète parallèlement celui de communiquer et de comprendre les autres cultures.*

# [LA GESTION DES RESSOURCES HUAMAINES DANS LES ORGANISATIONS DE LA NOUVELLE ECONOMIE]

---

## CONCLUSION