

Le rôle de la formation professionnelle dans le développement du Capital Humain

The role of professional training in Human Capital development

Jalila AIT SOUDANE, (Enseignante Chercheuse)
Faculté des Sciences Juridiques Economique et Social Agdal
Université Mohammed V de Rabat, Maroc

Fadoua OUALLAL, (Docteure)
Faculté des Sciences Juridiques Economique et Social Agdal
Université Mohammed V de Rabat, Maroc

Zakia NOUIRA, (Docteure)
Faculté des Sciences Juridiques Economique et Social Agdal
Université Mohammed V de Rabat, Maroc

Mounia AMAZIAN, (Docteure)
Faculté des Sciences Juridiques Economique et Social Agdal
Université Mohammed V de Rabat, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Agdal Avenue des Nations-Unies, B.P. 721 Agdal - Rabat – MAROC Université Mohammed V de Rabat Maroc 10080 +212 5 37 22 57 48 / 39 +212 5 37 22 57 41
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Déclaration de la revue	Cet article est publié sans charges de traitement
Citer cet article	AIT SOUDANE, J., OUALLAL, F., NOUIRA, Z., & AMAZIAN, M. (2022). Le rôle de la formation professionnelle dans le développement du Capital Humain. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(4-1), 491-508. https://doi.org/10.5281/zenodo.6611953
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: May 06, 2022

Published online: June 06, 2022

Le rôle de la formation professionnelle dans le développement du Capital Humain

Résumé

Le développement du Capital Humain est considéré comme étant une des principales préoccupations des hautes instances marocaines, que ce soit dans le secteur de l'enseignement ou dans le domaine professionnel privé ou public.

D'ailleurs, ce volet constitue un axe principal sur lequel repose le Nouveau Modèle de Développement du Maroc. En effet, le renforcement du capital humain est un impératif au regard du rôle central du savoir et de la connaissance en tant que déterminants clés de la croissance économique, dans un contexte d'accélération des mutations technologiques, qui exigent pour leur appropriation de nouvelles compétences et qualifications.

En outre, il est pertinent d'ajouter que le Maroc, en tant que nation, dispose de richesses multiples et variées tant dans sa diversité culturelle, son ouverture géographique, mais également sur sa mobilité sur la scène nationale comme internationale.

De ce fait, dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons choisi d'étudier une population ciblée et représentative du panorama professionnel à savoir les fonctionnaires de l'état, tous secteurs confondus (départements ministériels, établissements publics, agences gouvernementales, délégations régionales, etc.). L'objectif de cette étude étant, *in fine*, d'identifier dans quelle mesure la formation professionnelle peut avoir un impact dans le développement du capital humain des collaborateurs.

Mots clés : Capital Humain, Formation professionnelle, Formation continue

Classification JEL: M53

Type de l'article : Recherche appliquée

Abstract

The Human Capital development is seen as one of the main concerns of Moroccan highest institutions, whether in the education sector or in the private and public professional field.

Moreover, this component represents a major axis underlying the New Development Model of Morocco. The strengthening of human capital is mandatory regarding the leading role of knowledge as a key determinant of economic growth, in the context of accelerating technological change, requiring for its appropriation of new skills and qualifications.

Also, it is relevant to add that Morocco, as a nation, has multiple and varied assets which can be seen in its cultural diversity and in its geographical openness, as well as in its mobility, whether on the national or international level. As a result, in the context of this research work, we have chosen to study a targeted population representative of the professional panorama, namely government officials from all sectors (ministerial departments, public institutions, government agencies, regional delegations, etc.). The purpose of this study is, ultimately, to identify the level of impact of professional training in human capital development of employees.

In this perspective, quantitative research was carried out by adopting the interpretivist paradigm. To do this, we sent a structured survey to government officials in order to allow us to measure the role of vocational training in their Human Capital development, but also to determine the type of human capital according to its categorization.

Keywords: Human Capital, Professional Training, Continuing training

JEL Classification : M53

Paper type : Empirical research

1. Introduction :

L'avantage concurrentiel durable n'est plus enraciné dans les ressources physiques de l'organisation, mais plutôt dans ses humaines, d'où l'importance du Capital Humain (CH) qui constitue l'épine dorsale du présent travail de recherche.

Les collaborateurs sont devenus exigeants et souhaitent être perçus non pas comme de simples facteurs de production ou bien de simples engrenages remplaçables pour l'entreprise, mais plutôt comme des acteurs capables de développer la structure organisationnelle dans laquelle ils opèrent et d'augmenter sa richesse. Par conséquent, les dirigeants de l'organisation moderne réalisent actuellement que la GRH doit remplir pleinement son rôle pour former, engager, motiver, et développer ses employés (Attouchh & Idouarabe, 2020). Cette mission de développement des collaborateurs constitue la principale préoccupation autour de laquelle s'articule la problématique de ce travail de recherche.

Ainsi, cette préoccupation de développement du capital humain demeure une question d'actualité qui suscite l'intérêt de nombreux experts, chercheurs, académiciens et praticiens dans le domaine des sciences de gestion. Le concept de capital humain a été initié par l'économiste Théodor Schultz en 1961 et a été par la suite systématisé par Gary Becker en 1964. D'après Schultz, la formation ainsi que l'éducation permettraient d'améliorer la productivité et le rendement des travailleurs.

Par ailleurs, l'idée étant que le capital humain acquis lors des études et la formation permettraient d'augmenter ce dernier, ce qui aurait pour conséquence, *in fine*, d'avoir la possibilité pour le collaborateur d'accéder à des postes plus rémunérateurs.

L'idée principale, est que, toute tentative de développement des ressources humaines menée par les managers est considérée comme un investissement en capital humain qui – d'un point de vue économique – permettra de récolter les retours sur investissement positifs à la fois pour l'employeur que pour l'employé (Elomari, 2017). De cette conclusion partagée par la communauté scientifique émergent de nombreux questionnements en relation avec les pratiques RH qui contribuent au développement du Capital Humain.

Nous verrons dans la partie théorique de ce travail de recherche qu'il est possible de dresser une catégorisation du capital humain selon trois axes : le capital humain général ; le capital humain spécifique à la firme ; le capital humain spécifique à une tâche (Gibbons et Waldman, 2004 ; Hatch et Dyer, 20014).

Ainsi, nous souhaitons dans le cadre de cette étude empirique qui cible les fonctionnaires du secteur public, étudier et analyser le rôle que joue la formation professionnelle dans le développement du capital humain des collaborateurs, mais également, déterminer quel type de capital humain se développe en prenant en compte ses différentes catégorisations. Pour cela, la revue de littérature nous a permis de saisir seulement une partie de la réalité, une bonne partie de la réalité n'est pas exposée dans la littérature, ce qui nous a positionnés dans un paradigme interprétativiste pour pouvoir la découvrir et la comprendre. Cependant, les écrits disponibles nous ont permis de formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse N°1 : La formation des collaborateurs occupe une place prépondérante dans le processus de développement du capital humain dans la mesure où :

→ **H^{1.1}** Quand la direction des ressources humaines détecte un besoin de développement des collaborateurs, elle opte pour la formation professionnelle/continue (liée au métier, à la mission et à la firme) ce qui est censé développer chez les collaborateurs un capital humain spécifique.

Aussi, pour répondre à cette problématique de recherche, on a adopté une démarche quantitative en diffusant de manière non aléatoire un questionnaire directif auprès des fonctionnaires du secteur public afin de savoir dans quelle mesure la formation continue/professionnelle contribue-t-elle au développement du capital humain.

Ce travail de recherche est subdivisé en trois parties. Dans la première partie, nous traiterons le concept du Capital Humain comme étant central pour l'analyse de la gestion des ressources humaines. Nous verrons également la classification par catégorie qui a été proposée dans la littérature scientifique. Un accent particulier sera mis sur les limites importantes relatives à l'utilisation de la notion du Capital Humain, notamment en Gestion des Ressources Humaines. Dans une deuxième partie, nous aborderons l'importance de la formation professionnelle dans le cheminement du développement professionnel du collaborateur ainsi que de ses compétences. Enfin, dans une troisième et dernière partie, nous présenterons la méthodologie élaborée ainsi que les principaux résultats de recherche effectuée auprès des fonctionnaires de l'État.

2. Capital humain : notion et catégorisation du concept:

Cette première partie a pour objectif de présenter les premières reformulations du concept du capital humain depuis son apparition. Ainsi, nous verrons que la nécessité de cette notion du capital humain s'est fait sentir dans l'analyse de la croissance de ce concept au fil du temps.

2.1. Concept du capital humain

D'après l'économiste écossais Adam SMITH (XVIIIe), ce qui alimente l'activité économique, ce n'est pas la masse des travailleurs, mais « les talents utiles acquis par les habitants ou membres de la société ». Acquérir ces talents et ces compétences, ajoute-t-il, a un coût pour l'individu, mais une fois acquis, ils constituent « un capital fixé et réalisé pour ainsi dire dans sa personne ». Adam Smith, considère que les aptitudes des individus constituent une sorte de « capital » - un actif au même titre qu'un rouet à filer ou un moulin. Ce concept a mis du temps à s'imposer dans la sphère économique et a été connu par son ambivalence et sa perception par les économistes en la matière. Mais, à partir des années 60, les économistes ont commencé à l'intégrer systématiquement dans leurs travaux.

Le concept de capital humain, formulé pour la première fois en 1961 par l'économiste du développement Theodore Schultz, a été systématisé par Gary Becker en 1964, qui obtint pour cela le Prix Nobel d'économie en 1992. Théodore W. Schultz, est l'initiateur de la théorie du capital humain, Il voit dans la formation et l'éducation un point focal permettant d'améliorer la productivité et le rendement des travailleurs. Il a mis l'accent sur l'impact de l'éducation et la formation sur l'innovation et la productivité. Ce théoricien a publié un article phare à la fin des années 50 « Investment in man : an Economist's view » et qui a influencé toutes les recherches postérieures en matière de capital humain.

Postérieurement, les travaux de Gary Stanley Becker (Prix de la Banque de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel en 1992 et précurseur de l'économie comportementale) s'inspirent largement des apports de Théodore W.Schultz. Selon Becker, "Tout comme l'investissement dans le capital technique peut être payant pour une entreprise, l'investissement dans le capital humain s'avère aussi payant pour les individus".

La théorie du capital humain est développée par Gary Becker dans son ouvrage de référence "Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education" publié en 1964. De façon synthétique, la théorie du capital humain consiste à expliquer la hiérarchie des salaires par les différences de capital humain que prêtent les salariés, il s'agit des écarts de leurs aptitudes innées et acquises.

Selon Marshall (1894), les compétences acquises par un individu tout au long de sa formation contribuent à le distinguer et à en faire une ressource rare. Cette rareté est rémunérée par le biais d'une « quasi-rente », compensant l'individu pour son effort de formation et visant à inciter les futurs employeurs à acquérir et renouveler les compétences spécifiques et valorisables dans la production. Quant à Spence (1973), ce dernier interprète l'investissement dans le capital humain

pour l'individu comme étant un moyen de signaler ses capacités aux entreprises, bien plus que de les accroître.

Le concept de capital humain a été formé par les travaux d'économistes fondateurs comme Shultz (1961) et Becker (1975). Ce courant de recherche a été initié par une interrogation sur le rendement d'un investissement en éducation pour un individu donné. Chamak et Fromage (2006) mettent l'accent sur le fait d'évaluer le retour sur investissement dans l'éducation, en essayant tout d'abord de cerner le coût lié à l'investissement en formation. À cet effet, le coût engagé est lié à la somme des frais de scolarité ou de formation et du coût d'opportunité lié à cette activité.

Ainsi, en investissant dans les études et la formation, l'individu en premier lieu développe, ensuite augmente son « capital humain », en l'occurrence ses aptitudes et connaissances, ce qui lui permet d'occuper des emplois plus rémunérateurs. Le marché du travail étant au centre du raisonnement économique appliqué au capital humain, pour cela, plusieurs économistes du domaine ont développé des recherches avancées consistant à démontrer le lien étroit entre le niveau d'éducation et le salaire. Parmi ces économistes, Mincer (1974) a réalisé des recherches visant à montrer que les niveaux élevés d'éducation sont le plus souvent associés à des salaires plus élevés ainsi à des risques plus faibles de chômage.

La notion de Capital Humain n'est pas uniquement développée dans le cadre du monde académique, mais attire également l'intérêt des organismes internationaux, notamment l'Organisation de Coopération et du Développement Economique (OCDE). Dans son rapport publié en 2001, cet organisme montre que la notion du capital humain n'est pas associée uniquement au renforcement de la croissance économique, sinon principalement à l'amélioration du bien-être. « Depuis le début des années 80, les mesures du bien-être révèlent un retard par rapport à l'évolution du PIB par habitant dans de nombreux pays de l'OCDE. S'il est vrai que l'on ne comprend pas bien les raisons complexes de cette divergence, le capital humain et le capital social semblent favoriser directement le bien-être, d'où leur importance. Le capital humain contribue aussi à la croissance et, d'après certains éléments d'information, ce pourrait être également le cas du capital social ».

Par ailleurs, un autre rapport de l'OCDE publié en 2007 et ayant abordé le sujet du Capital Humain, intitulé « les essentiels de l'OCDE, la valeur des gens », définit le Capital Humain comme étant « l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique. Le capital humain constitue un bien immatériel qui peut faire progresser ou soutenir la productivité, l'innovation et l'employabilité ».

2.2. Catégorisation du capital humain

Selon (Fuente et Ciccone, 2002), le capital humain d'un individu se définit par les connaissances et compétences que ce dernier possède et maîtrise. Ces connaissances et compétences se sont accumulées tout au long de la scolarité, au cours des diverses formations suivies et à l'occasion des expériences vécues. On peut en distinguer trois composantes essentielles (Fuente et Ciccone, 2002) : les compétences générales (alphabétisation, calcul de base, capacités d'apprentissage), les compétences spécifiques liées aux technologies ou aux processus de production (programmation informatique, entretien et réparation des pièces mécaniques) et les compétences techniques et scientifiques (maîtrise de masses organisées de connaissances et de techniques analytiques spécifiques).

Il est en effet possible de dresser une typologie du capital humain qui distingue les catégories suivantes : capital humain général, capital humain spécifique à la firme, capital humain spécifique à une tâche (Gibbons et Waldman, 2004 ; Hatch et Dyer, 2004).

Le capital humain général correspond à des connaissances qui ne sont ni spécifiques à une entreprise ni à une fonction ou à une tâche singulière. Il s'agit de connaissances et de

compétences génériques (discernement, capacités d'analyse, intelligence des situations) essentiellement accumulées par les expériences professionnelles et l'éducation ; Le capital humain spécifique à la tâche se constitue essentiellement au moyen de formations professionnelles et d'expériences professionnelles. Il correspond à des compétences qui sont spécifiques à un poste de travail comme assistant de direction, auditeur financier ou risk-manager ; Le capital humain spécifique à la firme correspond à des compétences et des connaissances maîtrisées par un salarié, basées sur des connaissances collectives (capital organisationnel) spécifiques à une entreprise donnée.

Le capital humain spécifique à la firme accorde au collaborateur des capacités directement liées à des besoins spécifiques à une entreprise en particulier. Aussi, lorsqu'un individu doté d'un capital humain spécifique à la firme quitte celle au sein de laquelle il l'a essentiellement développé, une grande partie de ce capital humain ne sera pas utilisée (les attentes et les besoins de la nouvelle entreprise sont différents de la précédente) (Gibbons et Waldman, 2004). En conséquence, ce type de capital humain, parce qu'il se déprécie dès que son détenteur (le salarié) quitte la firme au sein de laquelle il a accumulé le capital, s'avère moins intéressant pour d'autres entreprises. En revanche, le capital humain général et le capital humain spécifique à la tâche sont aisément « transférables » étant donné qu'ils ont presque autant de valeur pour l'entreprise au sein de laquelle les collaborateurs « mettent à disposition » ce type de capital que pour d'autres entreprises.

Quelle que soit la catégorie, le capital humain correspond à des connaissances susceptibles d'améliorer la productivité de la firme. Cette relation de causalité (capital humain → accroissement de la productivité → accroissement du revenu d'emploi) est un des postulats de la théorie néoclassique du capital humain.

2.3. Capital humain et gestion des ressources humaines

Alexandre Guillard, Josse Roussel (2010) se sont interrogés sur le capital humain aujourd'hui utilisé en gestion des ressources humaines. Ils ont analysé les principales critiques adressées à l'encontre de la théorie du capital humain tant en économie que dans la recherche en gestion des ressources humaines. Les auteurs considèrent l'utilisation de la notion de capital humain comme évidente dans la gestion de la relation d'emploi et par voie de conséquence dans la gestion des ressources humaines. Le terme rencontre encore – en leurs sens - un grand succès auprès des professionnels en dépit des limites de nature éthique auxquelles est confronté le concept.

Pour Fabienne Autier (2010), les salariés sont des détenteurs du capital humain qui exigent non seulement une meilleure équité entre contribution et rémunération, mais également un droit équivalent à celui des détenteurs du capital financier. Said Balhadj, Houda El Ammaary (2020) – quant à eux - ont analysé les pratiques de partage de l'information ; du développement des compétences ; de l'autonomie ; et de la reconnaissance. Ils ont proposé un modèle conceptuel illustrant l'influence des pratiques du management de capital humain sur l'engagement organisationnel. Le point de départ des auteurs était que le capital humain, dans sa perspective gestionnaire, représente un stock que l'on peut créer, développer, accumuler et utiliser et que, à travers la combinaison des connaissances et des compétences, les organisations peuvent développer l'engagement organisationnel de leurs employés.

Sarah Alves et al. (2011) ont montré à travers leurs études exploratoires la complexité de la notion du capital humain. En addition, ils ont approuvé la volonté affichée par les entreprises de développer ses agents via une formation de grande envergure. Cette conclusion a été partagée par de nombreux auteurs selon lesquels les entreprises innovent dans le développement d'outils et de pratiques pour gérer au mieux les compétences de leurs collaborateurs et optent à valoriser leurs ressources humaines pour leur bon fonctionnement et leur rentabilité à court et à long

terme (Jean-Paul Méreaux, Jimmy Feige, 2015, Mohammed Kadous, 2018, Zouhair El Arhlabi, 2021).

3. La formation professionnelle comme levier de développement du capital humain

F.W. Taylor – considéré comme le père du management scientifique – et H. Fayol – considéré comme le père du management - ont apporté une contribution exceptionnelle au développement de la pensée managériale en appliquant des méthodes scientifiques aux problèmes de gestion. D'une part, Taylor a trouvé une meilleure méthode pour effectuer chaque travail. Il sélectionne les employés en utilisant des procédures de sélection scientifique. Il fournit la formation et le développement scientifique aux employés. De l'autre part, Fayol qui a mis au plat 14 principes de gestion, en croyant que si les dirigeants organisationnels utilisaient ses théories, ils seraient en mesure d'atteindre l'excellence en matière de performance (Hasebur, 2012) . Nous nous légitimons à conclure que la principale tâche administrative à l'époque de Taylor était la paie, soit l'attribution d'un salaire équitable censé assurer aux ouvriers des augmentations en proportion de leurs efforts pour accroître la production. La formation dans le but de développer les compétences des employés a été également valorisée par les deux auteurs.

Taylor a souligné l'importance de la sélection scientifique et le développement progressif des employés via une formation, et Fayol a soutenu l'importance de la formation continue du personnel. Cependant, on prétendait résoudre les problèmes associés au facteur humain sans tenir compte de l'élément humain.

3.1 Généralités sur la formation et le développement

D'une manière générale, le développement et la formation font référence aux activités d'apprentissage pouvant augmenter la capacité des collaborateurs à accomplir les tâches qui leur sont demandées. À cet égard, ces pratiques sont liées étroitement aux multiples activités de la GRH comme le recrutement et la rémunération. Toutefois, avant de détailler ces liens, il nous semble nécessaire de définir au préalable, ce que nous entendons par formation et développement.

3.1.1 Formation et développement : Définitions

La fonction « formation & développement » représente un département vital pour les organisations. Ces dernières peuvent poser de nombreux questionnements à propos de la capacité des collaborateurs à accomplir les tâches qui leur sont demandées, et s'ils sont motivés pour accomplir efficacement leur travail. A la suite de quoi, les programmes de formation et de développement sont conçus pour répondre à ces soucis. Avant de détailler le contenu de ces programmes, il nous faut au préalable définir la formation et le développement qui peuvent être groupés sous un seul concept, comme ils peuvent être traités séparément. Le tableau suivant récapitule quelques définitions données à ces deux concepts en s'inspirant du travail de (Somasundaram, & Egan, 2004).

Tableau 1 : Définitions de la formation & développement

<p>Black, (1961) : <u>La formation</u> est définie comme la transmission de connaissances professionnelles aux employés afin qu'ils puissent exécuter les commandes de manière fluide, efficace et coopérative.</p>
--

<p>Becker (1962) : <u>La formation</u> est définie comme un investissement en capital humain qui augmente la productivité du travailleur</p>

<p>Pigors et al. (1969) : <u>La formation</u> est un processus continu planifié avec un besoin d'examen périodique combinant l'évaluation des résultats passés et l'analyse des besoins futurs.</p>
<p>Katz & Kahn (1978) : <u>La formation et le développement</u> sont décrits comme un sous-système de maintenance, destiné à améliorer l'efficacité organisationnelle en augmentant la routine et la prévisibilité du comportement</p>
<p>Ribler (1983) : <u>La formation</u> est définie comme le processus de préparation à un travail spécifique ou à un ensemble de tâches et d'activités liées au travail.</p>
<p>Kllatt et al. (1985) : <u>La formation</u> est un moyen systématique de modifier le comportement pour préparer un employé à un emploi ou pour améliorer les performances de l'employé dans l'emploi actuel, <u>et le développement</u> prépare un employé à améliorer ses compétences conceptuelles, décisionnelles et interpersonnelles dans des situations complexes et structurées.</p>
<p>Lussier (1989) : <u>La formation</u> est un processus d'acquisition des compétences nécessaires pour accomplir un travail et <u>le développement</u> est la capacité d'accomplir les emplois présents et futurs.</p>
<p>McLagan (1989) : <u>La formation et le développement</u> se concentrent sur l'identification, la garantie et l'aide au développement, par le biais d'un apprentissage planifié, des compétences clés qui permettent aux individus d'exercer les emplois actuels ou futurs.</p>
<p>Ragins & Sundstrom (1989) : <u>La formation</u> développe les connaissances, les compétences, les références et la crédibilité et donc l'expertise pour faciliter la promotion.</p>
<p>Sugar (1989) : <u>La formation</u> est définie comme une instruction visant à développer un groupe spécifique de compétences ou de tâches.</p>
<p>Kirkpatrick (1993) : <u>La formation</u> fait référence à l'enseignement de connaissances et de compétences spécifiques requises dans le cadre de l'emploi actuel de l'individu. Le terme <u>développement</u> fait référence à la croissance de l'individu et à sa préparation à des emplois de niveau supérieur.</p>
<p>Potts (1998) : <u>La formation</u> est l'acquisition de compétences avec des mesures de rendement à court terme et <u>le développement</u> est l'extension des compétences et est synonyme de croissance à long terme des individus.</p>
<p>Kleiman (2000) : <u>La formation et le développement</u> sont des expériences d'apprentissage planifiées qui enseignent aux travailleurs comment exécuter efficacement leur travail actuel ou futur.</p>
<p>Armstrong (2001) : <u>La formation</u> est la modification formelle et systématique du comportement par l'apprentissage qui résulte de l'éducation, de l'instruction, du développement et de l'expérience planifiée. <u>Le développement</u> améliore les performances individuelles dans leurs rôles actuels et les prépare à de plus grandes responsabilités à l'avenir.</p>
<p>Gomez-Mejia Balkin & Cardy (2001) : <u>La formation</u> est le processus consistant à fournir aux employés des compétences spécifiques ou à les aider à corriger les lacunes de leurs performances et <u>le développement</u> est un effort pour fournir aux employés les capacités dont l'organisation aura besoin à l'avenir.</p>

Kremple & Pace (2001) : La formation et le développement sont définis comme la gestion des connaissances pour développer la culture de l'organisation, améliorer la performance individuelle et renforcer la capacité de l'organisation.

Swanson & Holton (2001) : La formation et le développement sont définis comme un processus de développement systématique des connaissances et de l'expertise liées au travail chez les personnes dans le but d'améliorer les performances.

Cole (2002) : La formation est l'activité d'apprentissage la plus importante pour acquérir de meilleures compétences et connaissances nécessaires pour effectuer une tâche.

Guillot-Soulez (2017) : La formation correspond à l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail qu'impliquent les évolutions technologiques et économiques et ainsi de favoriser leur évolution professionnelle.

Source : Elaboré par OUALLAL.F Thèse de Doctorat- La Contribution de la Direction des Ressources Humaines au Développement du Capital Humain : Cas du Secteur des Infrastructures de Transport au Maroc, Juillet 2021.

Faisant suite au tableau ci-dessus, il semble que la formation se rapporte à l'amélioration des habiletés nécessaires pour accomplir plus efficacement le travail actuel, tandis que le développement concerne l'amélioration des connaissances en vue de mieux accomplir un travail ultérieur (Lussier, 1989, McLagan, 1989, Kleiman, 2000, Armstrong, 2001, Gomez-Mejia Balkin & Cardy, 2001). Il s'avère également que la formation développe chez l'employé des compétences spécifiques liées à un emploi donné ou à une tâche donnée, tandis que le développement prépare les agents à des emplois de niveau supérieur (Klatt et al. 1985, Kirkpatrick, 1993, Armstrong, 2001). La formation et le développement apparaissent de ce fait comme des facteurs de compétitivité économique puisqu'ils répondent aux attentes à la fois des entreprises (adaptation des compétences aux besoins) et des salariés (promotion de l'employabilité).

Nous soulignons que les définitions listées dans le tableau N° 1 se sont penchées plutôt sur la formation pratiquée au sein des entreprises – appelée formation continue ou formation professionnelle - tandis que le terme de formation recouvre aussi la formation initiale à laquelle les entreprises peuvent participer. Sauf que, la définition qui a marqué notre attention est celle proposée par Becker (1962). Cet économiste a présenté ainsi la formation comme un investissement en capital humain qui augmente la productivité du travailleur, ce qui ébranle directement la question phare de ce travail de recherche.

3.1.2 Formation et développement : Importance

Il n'y a guère de doute que la formation est importante pour toute forme d'organisation, certes, le besoin de formation s'accroît davantage pour les organisations qui intègrent des technologies pointues dans leur processus de production et qui doivent faire face au manque d'aptitudes de leurs employés, cependant, ce besoin intéresse aussi tout chef d'organisation (banquiers, boursiers, analystes financiers, etc.) ; toute entreprise grande comme petite, et toute forme d'organisation (entreprise, administration publique, associations, etc.).

Certains pays ont fait de la formation une obligation légale. En France par exemple, les entreprises doivent contribuer financièrement au développement de la formation professionnelle continue, et sont obligées - en vertu de la loi – d'investir 1% de leurs masses salariales dans le domaine de la formation (Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion – France, 2017). Cette exigence légale émane de la conviction que les entreprises doivent se doter d'un potentiel humain compétent, apte et capable, ce qui va sans doute éliminer l'écart des investissements entre ces entreprises. Par suite, la formation et le développement sont si

importants parce qu'ils aident à remédier aux faiblesses des employés, améliorent la performance des travailleurs, assurent la cohérence dans l'exécution des tâches, assurent la satisfaction des travailleurs, augmentent la productivité et réduisent les coûts et la surveillance (Vinesh, 2014).

Même la littérature s'accorde sur l'importance de la formation et le développement pour les organisations. À titre d'exemple, Katcher & Snyder ont confirmé que la formation et le développement permettent aux organisations de s'adapter aux préférences des clients et d'améliorer les compétences des employés ainsi que leur moral (Katcher & Snyder cité par Kum, et al. 2014). De sa part, Gibb (1998) avance que les entreprises n'aiment pas les théories et l'abstrait. Au contraire, elles privilégient un apprentissage pratique en lien avec ce qui relève directement de leur métier (Gibb, 1998, cité par OCDE 2010). S'agissant de Stone (2012), il a indiqué que les dirigeants pensent que ce ne sont pas seulement leurs organisations qui récolteront les bénéfices de la formation, mais aussi les salariés ainsi que d'autres entreprises qui recruteront les salariés après la formation (Stone, 2012, cité par Amoah-Mensah & Patrick Darkwa, 2016).

La formation et le développement sont également importants dans la mesure où ils font appel à un grand nombre de techniques et de procédés qui sont liés à d'autres pratiques de la GRH. Comme précisé dans le sous-paragraphe précédent, l'appréciation des employés aide à préciser les besoins spécifiques de l'organisation en matière de compétences et de qualifications. Par ailleurs, former et développer les employés, permettra de redéfinir le contenu des tâches et d'affecter les collaborateurs à ces postes modifiés. En outre, et pour acquérir toutes les compétences dont elle a besoin, une organisation peut procéder au recrutement externe – ce qui implique un investissement additionnel en matière d'acquisition de savoir et d'expertise transférables aux collaborateurs existants - comme elle peut procéder au recrutement interne en mobilisant la promotion à l'interne – dans ce sens, elle opte pour la formation comme moyen de développement des employés concernés. Finalement, la formation et le perfectionnement sont liés étroitement à la pratique de recrutement et de sélection. Ils sont clairement liés aussi à la gestion des carrières dans la mesure où la formation d'un collaborateur est destinée à le préparer à une nouvelle étape de sa carrière. Dès lors, qu'il est donc le processus à suivre pour achever cette mission de formation & développement des collaborateurs.

4. Méthodologie de recherche

Afin de répondre à notre objectif principal de recherche et étudier le capital humain et la formation, une recherche de type quantitative a été réalisée en adoptant le paradigme interprétativiste dans la mesure où nous disposons d'une réalité préétablie que nous souhaitons comprendre et interpréter.

4.1 Terrain de l'étude

La population du présent travail de recherche est composée de fonctionnaires de l'État marocain, tous secteurs confondus (départements ministériels, établissements publics, agences gouvernementales, délégations régionales...).

Ce choix ciblé d'une population non probabiliste est justifié par le fait que les fonctionnaires sont un choix délibéré d'échantillonnage par convenance dans la mesure où nous souhaitons évaluer le rôle de la formation continue sur le développement du capital humain au sein des organisations exclusivement étatiques.

4.2 Déroulement de l'enquête

Pour répondre à notre problématique, nous avons adressé un questionnaire aux fonctionnaires de l'État dans l'optique de nous permettre de mesurer le rôle que joue la formation

professionnelle dans le développement de leur Capital Humain mais également de déterminer quel type de Capital Humain selon sa catégorisation. L'administration du questionnaire s'échelonne sur une période allant de Janvier 2022 à Mars 2022 auprès d'un échantillon de 200 personnes.

Nous avons administré le questionnaire par courrier électronique via Google forms au moyen d'une liste que nous avons pu nous procurer.

Afin d'assurer l'anonymat et la confidentialité dans le traitement des données ; nous avons accompagné notre questionnaire d'un mail de sollicitation, dans lequel nous avons mentionné les objectifs de notre travail et assuré l'anonymat des données et des résultats à toutes les personnes qui ont accepté de collaborer dans cette enquête.

Nous avons ainsi envoyé ce questionnaire à 200 personnes issues des dites organisations. Eu égard au nombre de questionnaires administrés, nous avons obtenu 168 réponses complétées et exploitables, ce qui représente un taux de 84% de répondants.

Tableau 2 : Taux de retour du questionnaire diffusé

	Par voie électronique	%
Nombre d'envois	200	100%
Nombre de réponses complètes	168	84%
Nombre de réponses incomplètes	12	6%
Nombre de questionnaires non remplis	20	1%

Source : Élaboration des auteures

4.3 Méthode de traitement des données

Dans un objectif de mesurer l'impact de la formation sur le développement du capital humain, nous avons eu recours à deux types d'analyses :

- Une analyse descriptive.
- Une analyse de la variance ANOVA qui est une analyse bivariée qui consiste à croiser deux variables de natures différentes, une variable quantitative à une variable qualitative (nominale ou ordinale), et de vérifier si une variable a un effet sur l'autre.

L'analyse des données descriptives et bivariées a été menée en utilisant le logiciel d'analyse statistique SPSS version 25.

5. Résultats et discussions

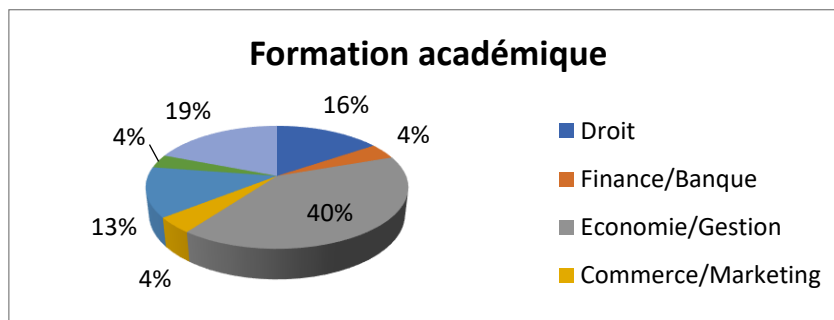
5.1 Résultats descriptifs

Dans cette section, nous présentons une analyse descriptive des données. Les résultats sont présentés en pourcentage. Une présentation graphique est utilisée pour plus de clarification.

✓ Formation académique des répondants

D'après le questionnaire que nous avons exploité, il en ressort que 40 % des répondants ont une formation académique en « Economie/Gestion », 19% appartiennent à la catégorie « Autre » et sont répartis entre sociologie, géographie et sciences de l'information. Les fonctionnaires qui ont une formation en « Droit » arrivent en 3^{ème} position avec un pourcentage de 16%.

Graphique 1 : Formation académique des répondants

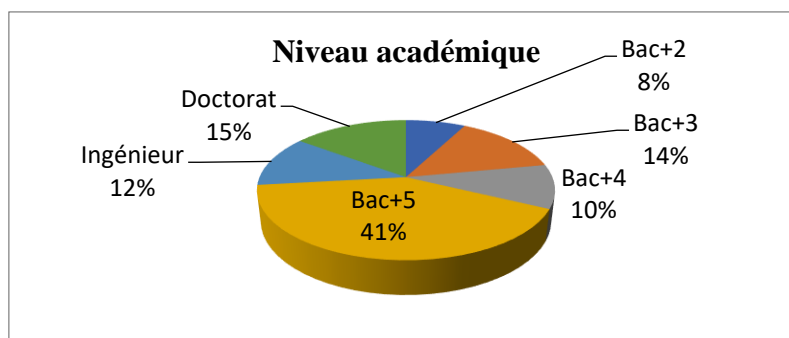


Source : Élaboration des auteures suite aux données collectées

✓ **Niveau académique**

La majorité des enquêtés ont un niveau d'études de Bac+5 (41%), 15% ont un Doctorat (Bac+8) et 12% ont suivi une formation d'ingénierie. En regroupant, près de 68% des répondants ont un niveau supérieur ou égal au bac+5.

Graphique 2 : Niveau académique des enquêtés

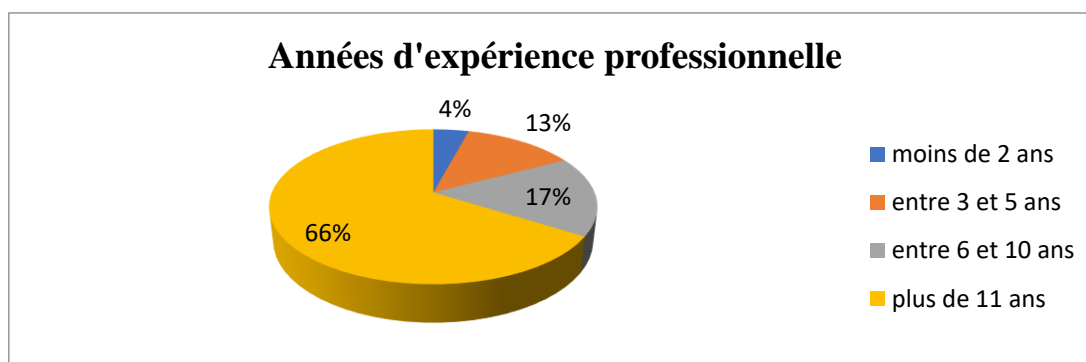


Source : Élaboration des auteures suite aux données collectées

✓ **Expérience des répondants**

Quant au nombre d'années d'expérience professionnelle des répondants, la majorité (66%) ont plus de 11 années d'expérience, alors que 17% ont entre 6 et 10 années d'expérience et 17% ont moins de 5 années d'expérience. La population cible est ainsi composée majoritairement de senior dans leur domaine.

Graphique 3 : Années d'expérience professionnelle

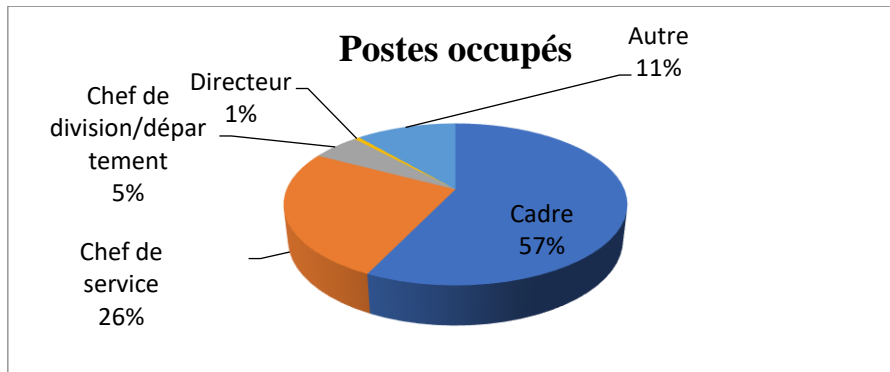


Source : Élaboration des auteures suite aux données collectées

✓ **Poste occupé**

D'après les questionnaires que nous avons exploités, il en ressort que la majorité de nos interlocuteurs sont des cadres (57%), des chefs de services (26%), chefs de division/département (5%) et autres (11%).

Graphique 4 : Postes occupés par les répondants

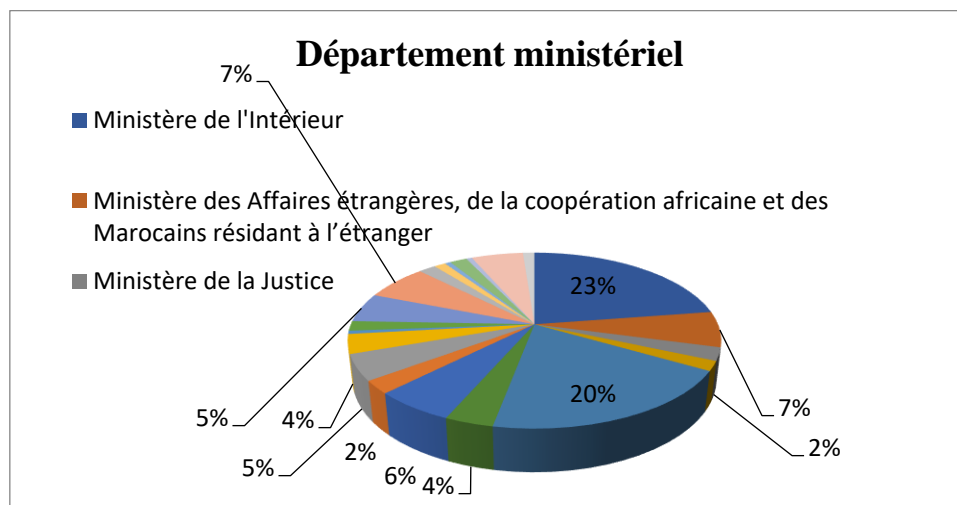


Source : *Élaboration des auteures suite aux données collectées*

✓ **Département ministériel**

En ce qui concerne l'affectation ministérielle des répondants, la majorité d'entre eux dépendent du Ministère de l'intérieur à hauteur de 23%, suivi du Ministère de l'économie et des finances à hauteur de 20%.

Graphique 5 : Appartenance au département ministériel

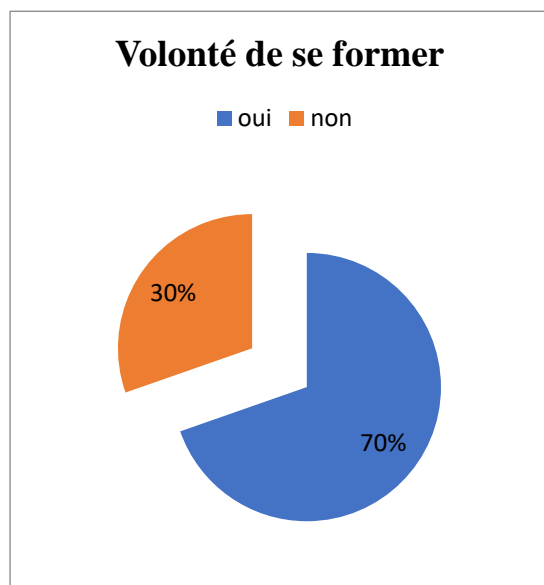


Source : *Élaboration des auteures suite aux données collectées*

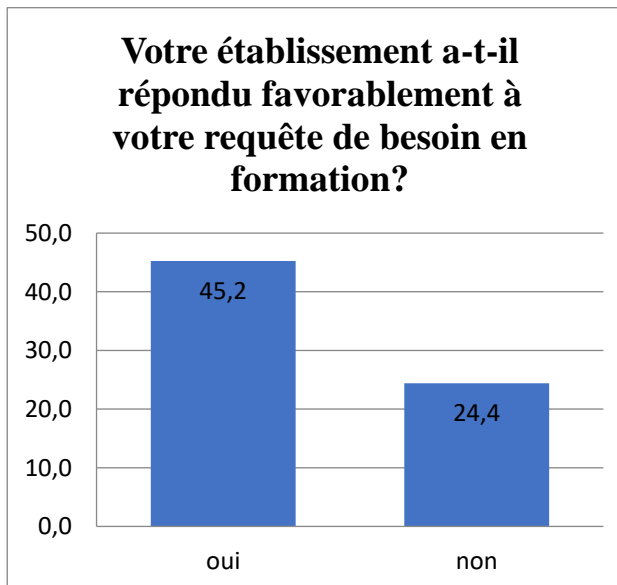
5.2 Présentation des résultats

En ce qui concerne la volonté de se former, 70% des répondants soit 117 fonctionnaires ont exprimé leur volonté de se former, dont 45% ont eu une réponse positive suite à leur demande en formation lors des entretiens d'évaluation annuels. A contrario, près de 24% d'entre eux non pas eu de réponse positive de la part de leurs hiérarchies.

Graphique 6 : Volonté de se former



Graphique 7 : Réponse au besoin de se former



Source : Élaboration des auteurs suite aux données collectées

Ainsi, nous pouvons en déduire que les organisations sont sensibles à former leurs collaborateurs. En effet, parmi les répondants, plus de 75% d'entre eux ont affirmé que leurs établissements les encouragent à se former. Parmi les formations dispensées, 84.5% sont des groupes de travail, près de 27% sont des formations individualisées et 45.7% sont des formations en distanciel.

De manière générale, dans 72.9% des cas, les formations se font à l'initiative de l'établissement, ce qui démontre l'intérêt pour ces organisations de former leurs collaborateurs.

Parmi les répondants, 69.4% ont déclaré avoir bénéficié de formations professionnelles au cours des 5 dernières années et parmi eux, 71.2% ont participé de 1 à 3 formations, 16.1% ont participé à plus de 6 formations et 12.7% ont eu 4 à 6 formations.

Quant à la catégorisation liée à la formation, les répondants ont affirmé que les formations étaient dans 61.9% liées à la tâche, c'est-à-dire à la fonction. Aussi, 55.1% ont bénéficié de formations liées à l'établissement, c'est-à-dire au secteur. Si on compare ces résultats à ceux obtenus dans le cadre d'une étude empirique portant sur le rôle que joue la DRH dans le développement des collaborateurs opérant dans le secteur des infrastructures de transport au Maroc, et ce, moyennant la formation continue/professionnelle (OUALLAL.F 2021), on peut déduire que le secteur d'activités peut avoir un impact direct sur la nature de formation dont peuvent bénéficier les collaborateurs. Dans le sens où, la spécificité du secteur des infrastructures de transport réside dans la non-disponibilité au niveau des producteurs académiques (Universités, école d'ingénieurs et autres établissements liés à l'enseignement supérieur) de profils spécialisés dans les métiers ferroviaires, portuaires ou autoroutiers. Donc, la formation continue occupe une place prépondérante dans le processus de développement des collaborateurs. Il s'agit d'un capital humain développé spécifique à la firme suite à la catégorisation dressée par Gibbons et Waldman (2004) et Hatch et Dyer (2004) qui correspond aux compétences et connaissances maîtrisées par un salarié, basées sur des connaissances collectives (capital organisationnel) spécifiques à une entreprise donnée.

Parmi les répondants qui ont bénéficié de formations professionnelles dans le cadre de leur fonction, 60.6% ont bénéficié d'une promotion au cours de ces 5 dernières années alors que 39.4% n'ont pas été promus.

Aussi, grâce à cette promotion, 62.7% ont répondu que cette promotion leur a permis d'accéder à d'autres formations.

Par ailleurs, les formations professionnelles ont contribué à une évolution professionnelle dans 58.2% des répondants par une montée en responsabilité dans 64.1% et par une augmentation de salaire dans 23.1% des répondants.

5.3 Tests statistiques

Afin d'analyser les résultats de cette étude, nous avons choisi de mesurer l'importance de la formation à travers l'échelle de Likert comme intervalle, permettant d'évaluer un gradium d'opinion sur une échelle de 1 à 5 en réponse à la question suivante : « Selon vous, la formation est-elle un moyen de développement professionnel et personnel ? ».

À partir du tableau ci-dessous (Tableau 3), les résultats de l'analyse statistique montrent l'importance de la formation professionnelle à travers les réponses des questionnés. 117 répondants ont été presque tous « tout à fait d'accord », 34 ont été « d'accord ».

Tableau 3 : Répartition et caractéristiques statistiques de l'importance de la formation professionnelle

	Pas du tout d'accord (1)		Pas d'accord (2)		Neutre (3)		D'accord (4)		Tout à fait d'accord (5)	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
la formation est-elle un moyen de développement professionnel et personnel?	-	-	1	0,6	16	9,5	34	20,2	117	69,6
Moyenne= 4,59 Ecart Type= 0,686 Médiane= 5										

Source : Résultats fournis par SPSS 25

De ce fait, les répondants qualifient la formation et le développement comme étant importants dans la mesure où ils améliorent leur performance au travail et augmentent la productivité.

Tandis que la formation se rapporte à améliorer le travail actuel, le développement concerne le développement des connaissances en vue d'accomplir un travail ultérieur.

Dans l'échantillon étudié, seuls 117 fonctionnaires ont bénéficié des formations, dont 24% les ont qualifiées comme étant intéressantes à travers la question « Comment qualifierez-vous les formations professionnelles dont vous avez bénéficié ? ».

Tableau 4 : Répartition et caractéristiques statistiques de l'intérêt des formations reçues

	Pas du tout intéressante (1)		Pas intéressante (2)		Neutre (3)		Intéressante (4)		Très intéressante (5)	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Comment qualifierez-vous les formations professionnelles dont vous avez bénéficié?	-	-	12	7,1	32	19	41	24,4	33	19,6
Moyenne= 3,81 Ecart Type= 0,963 Médiane= 4										

Source : Résultats fournis par SPSS 25

5.4 Analyse de la variance

Afin de connaître les variables qui peuvent impacter l'importance de la formation chez les fonctionnaires, nous avons eu recours à l'approche ANOVA, qui, s'appuie sur le test de Fisher et conduit à retenir la variable explicative (inférieure ou égale à 0,05 pour considérer que la différence est significative).

Ainsi, les résultats se présentent dans les tableaux 5 et 6 suivants :

Tableau 5 : Importance de la formation selon le département ministériel

ANOVA					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	14,929	20	0,746	1,722	0,036
Intragroupes	63,732	147	0,434		
Total	78,661	167			

Source : Résultats fournis par SPSS 25

D'après le tableau ci-dessus, on remarque l'existence de relations significatives entre le département ministériel auquel le répondant est rattaché et l'importance de la formation (Test de Fisher est égale à 0,036).

Le tableau 6 ci-après nous renseigne sur l'existence de relations significatives entre le poste occupé par le répondant et l'importance de la formation professionnelle.

Tableau 6 : Importance de la formation selon le poste occupé

ANOVA					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	6,585	4	1,646	3,723	0,006
Intragroupes	72,076	163	0,442		
Total	78,661	167			

Source : Résultats fournis par SPSS 25

À cet effet, et suite aux résultats obtenus, le département ministériel auquel les fonctionnaires dépendent ainsi que le poste occupé influence sur le degré d'importance de la formation.

On rappelle que la majorité des répondants dépendent du Ministère de l'intérieur (23%), suivi du Ministère de l'économie et des finances (20%). Ainsi, les fonctionnaires rattachés à ces ministères sont les plus intéressés par la formation professionnelle. Cela dépend aussi des postes occupés, la majorité des répondants sont des cadres et des chefs de service, ils estiment que la formation les aide à accomplir leurs tâches, elle est perçue comme étant d'une grande importance dans la mesure où elle est un investissement en capital humain qui augmente la productivité (Becker, 1962). Ce qui affirme que la typologie de formation qui se traduit par la suite par la catégorisation du capital humain acquis dépend de la catégorie des collaborateurs (selon leurs niveaux de responsabilité).

Aussi, il est pertinent de mettre l'accent sur le type de formation continue/professionnelle et son effet sur la catégorisation du Capital Humain acquis et cumulé par son détenteur. Dans le sens où, quand la formation est liée à la fonction, on parle de capital humain spécifique à la firme, et quand la formation est générale (par exemple développement des compétences managériales...), le capital humain qui en découle est général et peut servir au sein de l'organisation et ailleurs. Grace à la formation, les collaborateurs développent des compétences générales, compétences spécifiques et compétences techniques (Fuente et Ciccone, 2002).

6. Conclusion

L'objectif de ce travail de recherche était de nous permettre de comprendre et d'évaluer le rôle que joue la formation professionnelle dans le développement du capital humain des collaborateurs au sein des organisations étatiques marocaines. L'hypothèse principale consiste à déterminer dans quelle mesure la formation professionnelle peut avoir un impact sur le développement du capital humain. Pour cela, nous avons apporté un éclairage conceptuel, historique, et théorique sur le concept de capital humain. Nous avons d'une part présenté le lien

entre la formation et le développement à travers une panoplie de définitions telles qu'avancées par les auteurs. D'autre part, nous avons également mis l'accent sur les différentes interactions qui peuvent coexister entre la gestion des ressources humaines, le capital humain, et le développement par la formation, à travers les différents écrits théoriques en la matière.

Ainsi, nous avons vu qu'afin d'assurer la pérennité de l'organisation, la gestion des ressources humaines semble être un domaine incontournable et que le développement du capital humain des collaborateurs est notamment assuré par la formation. De ce fait, notre but principal est de sensibiliser le lecteur sur le rôle que joue la formation continue dans le développement du capital humain des collaborateurs du secteur public qui constituent notre cible.

En effet, « former » signifie accompagner, assister et impliquer le collaborateur dans un processus de développement de son capital humain qui par la suite le mettra à disposition de l'organisation dans laquelle il opère pour réussir ses missions et ainsi atteindre ses objectifs d'ordre professionnel et personnel.

Par ailleurs, à travers l'analyse des données recueillies auprès de notre cible, nous pouvons déduire que l'importance de la formation continue dans le développement du capital humain des collaborateurs dépend de leur appartenance professionnelle (départements ministériels, agences gouvernementales ...), mais dépend également du poste occupé. De surcroît, tous les fonctionnaires sont quasiment ou totalement d'accord sur le fait que la formation joue un rôle crucial dans leur développement professionnel et personnel, d'autant plus que la formation représente en effet, un élément clé du développement du capital humain (Krempel & Pace (2001).

En outre, le besoin en formation dépend principalement du niveau académique des collaborateurs, dans le sens où 57% des répondants sont des cadres du secteur public. Et après avoir analysé les données collectées, on peut se permettre de dire que plus on avance dans les études plus le besoin en formation est manifesté.

Concernant le bénéfice apporté par la formation professionnelle, la grande majorité a participé à une ou plusieurs formations au cours des cinq dernières années, et a pour la plupart des formations liées soit à l'établissement, soit à la fonction. L'impact de la formation professionnelle a également eu un effet positif sur le développement du capital humain des collaborateurs puisqu'ils ont pour la plupart bénéficié d'une promotion en responsabilité et/ou en augmentation de salaire.

À partir des enseignements théoriques, de la revue de littérature et des résultats obtenus, l'hypothèse formulée est retenue, dans le sens où, la formation des collaborateurs occupe une place prépondérante dans le processus de développement de leur capital humain.

Références :

- (1) AIT SOUDANE, J. OUALLAL, F., 2020. Capital Humain-Notion et Concept. International Journal of Innovation and Scientific Research, ISSN 2351-8014, vol. 46 No. 2, p. 122130.
- (2) ALVES, S., & ARDOUIN, T. & PHILIPPE, X (2011). La mise en place d'une formation interne diplômante : pour une stratégie de GRH durable ? Exploration des perceptions et représentations des parties prenantes dans une compagnie d'assurances nationale. Post-Print. HAL.
- (3) Amoah-Mensah, A. & Darkwa, P (2016). Training and development process and employees' performance in the "chop bar" industry. Journal of Research and Development (JRND). 3, (1) 2016
- (4) Autier, F. (2010). Ce que révèle la crise des limites des approches économiques de la GRH. Capital humain : un concept économique dans l'impasse ? Management & Avenir, 31, 118-136.

- (5) BALHADJ, S., & EL AMMAARY, H. (2020). L'influence des Pratiques de Management du Capital Humain sur l'Engagement Organisationnel : proposition d'un modèle de recherche. *Revue Internationale Des Sciences De Gestion*, 3(2).
- (6) Becker G.S. 1964. « Human Capital ». Columbia University Press, NBER, New York ; 2^{ème} édition, 1975.
- (7) Chamak A. et Fromage C. 2006. « Le capital humain ». Editions Liaisons, Paris.
- (8) ELOMARI, Y. EL OMARI, K., (2017). Vers une application de l'approche systémique dans la conduite du changement organisationnel : exemple de l'intégration des TIC dans l'entreprise. *Revue Économie, Gestion et Société*. 11. 1-17.
- (9) Gibbons R. et Waldman M. 2004. « Task-specific human capital ». *American Economic Review*. Vol 94(2), p. 203-207.
- (10) Guillard, A. & Roussel, J. (2010). Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept. *Management & Avenir*, 31, 160-181.
- (11) GUILLOT-SOULEZ, C. (2017). La gestion des ressources humaines. Les Zoom's, 10^{ème} édition.
- (12) KUM, F. D., COWDEN, R., & KARODIA, A. M. (2014). The Impact of Training and Development on Employee Performance: A Case Study of ESCON Consulting. *Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies*, 3, 72-105
- (13) MEREUX, J-P., FEIGE, J (2015). Changement organisationnel « responsable » et outils de gestion stratégique du capital humain. Enseignements d'une recherche-intervention menée au sein d'une PME. *Revue des Sciences de Gestion*. 25-6 (N° 275-276), 41-48
- (14) OCDE (2010), « La formation en entreprise », dans *Learning for Jobs*, Éditions OCDE, Paris
- (15) OUALLAL, F. (2021). La contribution de la direction des ressources humaines au développement du capital humain : cas du secteur des infrastructures de transport au Maroc. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Université Mohammed V. Maroc
- (16) OUALLAL, F. AIT SOUDANE, J., (2020). L'importance du secteur des infrastructures de transport dans le développement du Maroc en l'occurrence le développement du capital humain, Actes de la deuxième conférence internationale sur la Francophonie économique, Observatoire de la Francophonie Economique. Mars 2020. 1111-1121
- (17) POULAIN, É. (2001). Le capital humain, d'une conception substantielle à un modèle représentationnel. *Revue économique*, 52, 91-116. <https://doi.org/10.3917/reco.521.0091>
- (18) RAHMAN, H. (2012). Henry Fayol and Frederick Winslow Taylor's Contribution to Management Thought: An Overview. *ABC Journal of Advanced Research*, 1 (2). 94-103.
- (19) Schultz T.W. 1961. « Investment in Human Capital ». *American Economic Review*, vol. 51, pp. 1-17.
- (20) SOMASUNDARAM, U-V, & EGAN, T. (2004). Training and Development: An Examination of Definitions and Dependent Variables. Communication présentée à l'Academy of Human Resource Development International Conference (AHRD) (Austin, TX, 3-7 mars 2004), 850-857.
- (21) SPENCE M. 1973. « Market Signaling ». *The Quarterly Journal of Economics*, 87.
- (22) VINESH (2014). Role of Training & Development in an Organizational Development. *International Journal of Management and International Business Studies*. 4 (2). 213-220.