

Les ressources humaines et l'excellence des organisations : Exploiter les atouts des normes internationales ISO

SLAMA Sarra

Doctorante

Université Badji Mokhtar – Annaba
Faculté des Sciences Economiques
et Sciences de Gestion

MEBARKI Safa

Doctorante

Université Badji Mokhtar – Annaba
Faculté des Sciences Economiques
et Sciences de Gestion

Résumé :

Les normes internationales ISO sont aujourd'hui très nombreuses dans nos sociétés et organisations. Elles correspondent en effet aux dimensions institutionnelles de la modernité.

Ces normes constituent des outils stratégiques et opérationnels largement utilisés par les différentes entreprises à travers le monde, dans le but d'améliorer leurs performances, puis garantir l'excellence organisationnelle.

Cet article présente des analyses théoriques et pratiques de la contribution du capital humain à la création de valeur et d'avantage concurrentiel à travers l'intégration des normes internationales.

Mots clés : L'excellence, L'investissement humain, Les normes ISO, L'organisation, La performance, Les ressources humaines.

ملخص:

المعايير الدولية ISO الآن عديدة في مجتمعاتنا ومنظمتنا. والواقع أنها تتوافق مع الأبعاد المؤسسية للحدثة.

هذه المعايير هي أدوات استراتيجية وتشغيلية مستخدمة على نطاق واسع من قبل مختلف المؤسسات في

جميع أنحاء العالم بغرض تحسين أدائها ومن ثم ضمان التميز التنظيمي.

يقدم هذا المقال تحليلات نظرية وعملية لمساهمة رأس المال البشري في خلق القيمة والميزة التنافسية من خلال

دمج المعايير الدولية.

الكلمات المفتاحية: التميز، الاستثمار البشري، المعايير ISO، المنظمة، الأداء، الموارد البشرية.

Introduction :

Face au contexte économique et social actuel, les organisations qui réussissent sont celles qui investissent massivement dans leurs actifs immatériels.

Aujourd'hui les ressources humaines représentent un facteur clés de succès d'organisations hautement performantes. Les connaissances, les qualifications et les compétences représentent un atout essentiel pour soutenir la croissance économique.

La problématique :

La problématique de cet article consiste à définir le rôle que jouent les ressources humaines dans l'excellence de l'organisation à partir de l'intégration des normes internationales.

L'hypothèse :

L'hypothèse principale développée dans cet article est que les normes internationales stimulent le développement des ressources humaines et la création de valeur dans les organisations.

Les objectifs visés :

Cet article a pour but :

- D'attirer l'attention des managers sur l'importance d'investissement humain.
- Tirer profit des compétences explicites et/ou implicites des ressources humaines.
- Encourager l'intégration des normes internationales comme facteur clé d'amélioration de performance.

Pour répondre à cette problématique nous étudions dans une première partie L'investissement dans le capital humain (CH). Dans la seconde partie de cet article, nous étudions la Contribution de la RH à la création de la valeur en termes d'avantage concurrentiel. La dernière partie est adressée au rôle des normes internationales dans le développement des RH. Pour illustrer nos propos, nous citons des études de cas antérieures.

1. L'investissement dans le capital humain (CH)**1.1 Le capital humain :**

Développé par des économistes, enrichis par des sociologues, associé à d'autres comme celui de capital social puis longtemps après à celui de capital immatériel, le concept de capital humain est resté une théorie économique et sociale jusqu'à la fin des années 1990.

1.1.1 Définition des ressources humaines

Les ressources humaines sont connues en tant que les énergies et les expertises de l'homme, qui représente le centre du processus de développement.¹

Depuis des années, la gestion des ressources humaines, qui est devenue une gestion stratégique des ressources humaines, a été doté de moyens pour relever le nouveau

défi posé par les nouvelles exigences de la gestion stratégique basée davantage sur les ressources et les compétences internes.²

Parmi les objectifs les plus importants de la fonction de gestion des ressources humaines, on trouve :

- Attirer des ressources humaines avec haute efficacité, pour faire face à la concurrence.
- Le maintien des ressources de haut calibre.
- la recherche continue afin d'atteindre des performances optimales.

1.1.2 Définition du capital humain

Le capital humain peut se définir de nombreuses manières :

- Le capital humain (ce concept date des années 1960 : par exemple Schultz, 1961 ; Becker, 1964) est l'élément le plus important de la main-d'œuvre dans l'avenir.³ Il est également défini comme l'additif à la main-d'œuvre brute. Alors, le capital humain c'est le potentiel humain qui peut être utilisé pour exploiter les ressources économiques globales.
- Le capital humain c'est le stock de connaissances et d'informations, de qualifications et de compétences énumérées dans l'esprit des individus et en particulier l'efficacité et l'efficience de la main-d'œuvre employée, parce que l'éducation et la formation permettent aux travailleurs de produire davantage, même avec la stabilité des autres facteurs de production.

Exemple : Le capital humain c'est les idées et les qualifications de **Samuel Slater**, qui est allé en 1789 aux États-Unis pour faire apprendre aux américains comment fabriquer des machines textile.

Slater a porté avec lui seulement le capital humain dans sa tête, et grâce à ce capital humain (de Slater et d'autres qui sont venus après lui) que les États-Unis a vécu le grand développement industriel.

Le niveau de la main-d'œuvre disponible dans l'économie doit y avoir quantité nécessaire et suffisante pour la croissance, et doit aussi être efficace et de qualité nécessaire pour atteindre et soutenir la croissance.⁴

Le capital humain constitue donc l'ensemble de concepts, de connaissances et d'information d'une part et les compétences, l'expérience et les éléments de performance d'une autre part, les attitudes et les comportements, les idéaux et les valeurs d'une troisième partie, qui sont obtenus par l'homme à travers les systèmes éducatifs, réguliers et irréguliers, qui contribuent à améliorer la productivité et d'accroître les bénéfices et les avantages résultant de son travail.

1.1.3 Définition de l'investissement dans le capital humain

De ce qui précède, l'investissement dans le capital humain peut être défini comme "la partie utilisée de l'épargne de la communauté ou des individus dans le développement des capacités et des compétences, l'information et les comportements de l'individu afin d'augmenter sa capacité de production ainsi que la capacité de production de la communauté pour produire davantage de biens et de services dans le but d'assurer le bien-être de la société".⁵

1.2 L'importance d'investissement dans le capital humain (CH)

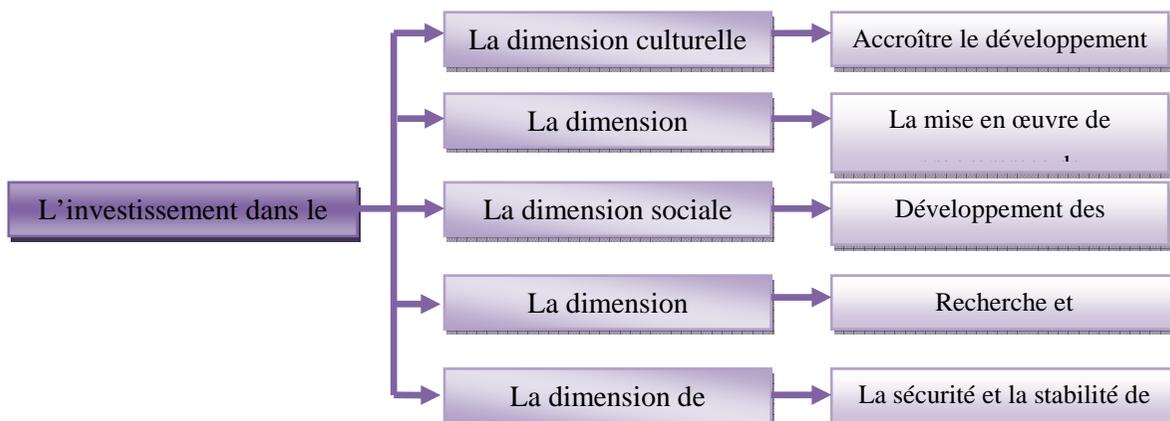
L'attention accrue des économistes et des hommes d'affaires portée sur l'investissement dans le capital humain, est due à⁶:

- L'augmentation du taux de formation de capital physique ne sera pas confirmée dans le processus de développement économique si elle n'est pas accompagnée par l'augmentation des connaissances et des expériences humaines au moins au même rythme. Dans ce cas, la théorie traditionnelle de l'investissement devrait être élargie pour inclure les dépenses qui contribuent à l'amélioration de la qualité du capital humain et à l'augmentation de sa capacité productive (telles que les dépenses sur les services de santé et d'éducation).
- L'importance de ce type d'investissement pour les pays en développement (afin qu'ils puissent utiliser de façon efficace leurs ressources disponibles) : le **CH** est un bien immatériel qui peut faire progresser ou soutenir la productivité, l'innovation et l'employabilité.

1.2.1 Les dimensions d'investissement dans le capital humain (CH)

La figure suivante résume les dimensions de l'investissement dans le capital humain:

Figure (01): Les dimensions de l'investissement dans le capital humain



Source: Préparé par les chercheuses en s'appuyant sur le lien internet:
<http://www.riyadhchamber.com/doc/Asthtmar.doc>

Les Dimensions de l'investissement dans le capital humain apparaissent comme suit⁷ :

- La dimension culturelle: la proportion accrue des ressources humaines éduquées influe positivement le développement culturel de la société et accroître la connaissance de l'individu et son engagement en ce qui concerne son pays natal (des croyances religieuses et du patrimoine culturel, la langue et la littérature).
- La dimension économique: des programmes de développement économique sont mis en œuvre grâce à des ressources humaines qualifiées et formées afin de réaliser le progrès de l'état et fournit les besoins de la population (biens, services, enseignement...).
- La dimension sociale: il est bien connu que l'éducation développe les capacités mentales et intellectuelles, les comportements équilibrés de l'individu, qui aide à comprendre les problèmes sociaux et renforcer les liens familiaux.
- La dimension scientifique: l'éducation fournit des cadres capables de la recherche scientifique, de l'innovation, et de l'invention. Elle contribue ainsi au développement de divers sauts de manifestations culturelles, et à la création du progrès technique dans plusieurs domaines de la vie, et à l'amélioration continue des moyens de vivre.
- La dimension de sécurité: l'éducation et la formation de l'individu réduit le taux de chômage, ce qui contribue à assurer la sécurité et la stabilité de la société.

1.2.2 La théorie d'investissement dans le capital humain (CH)

Le tableau suivant résume la théorie de l'investissement dans le capital humain :

Tableau (01): la théorie de l'investissement dans le capital humain

la théorie de l'investissement dans le capital humain	les pionniers de la théorie	Les hypothèses de la théorie
La base : il existe une relation positive entre	Alfred Marshall	- l'orientation civilisée (basé sur une vision optimiste de l'avenir pour les membres les plus éduqués).

l'investissement dans l'éducation (investissement dans le capital humain) et l'augmentation du revenu/ habitant/ société.	John Stuart Mill	- l'âge (les personnes plus jeunes ont une valeur de revenu supérieure à celle des personnes plus âgées).
	David Ricardo	- les Coûts (la possibilité d'investir dans le capital humain est plus grande dans le cas de baisse des coûts).
	Theodore Schultz	- Les écarts de revenus du travail, (il existe une relation positive entre l'éducation et le revenu/ Augmentation des salaires).
	Gary Becker	

Source : Préparé par les chercheurs en s'appuyant sur le lien internet: [http:// www.alhejaz.net](http://www.alhejaz.net)

2. Contribution de la RH à la création de la valeur en termes d'avantage concurrentiel

La création de valeur a toujours été le moteur du développement économique et social⁸.

La théorie de la ressource cherche à expliquer la performance de l'organisation par ses ressources et leur mise en œuvre qui constitue la compétence spécifique de l'organisation. Il y a un consensus pour considérer les ressources humaines comme la source d'avantage concurrentiel durable et les compétences des salariés sont l'une des ressources fondamentales de l'entreprise : elles sont incluses dans les ressources humaines pour Barney (1991), elles font implicitement partie des ressources organisationnelles pour Grant (1991), et elles sont un des éléments constitutifs de la compétence de l'entreprise pour Azoulay et Weinstein (2000)⁹.

2.1 De la valeur à la création de valeur dans l'entreprise :

2.1.1 la valeur :

La valeur est un concept polysémique, omniprésent en sciences de gestion¹⁰. Il revêt de multiples facettes et implique plusieurs acteurs dans sa création ou son partage.

Afin d'assurer sa pérennité, l'entreprise tente d'agir sur une ou plusieurs composantes de la valeur.

2.1.2 La création de la valeur :

La création de valeur a été considérée comme l'innovation managériale majeure des années 2000.

Le concept de création de valeur a modifié les pratiques de pilotage des entreprises depuis la fin des années 1980. Les relations avec les actionnaires, la prise en compte plus systématique du coût du capital dans les décisions de gestion et les mécanismes d'incitation des dirigeants ont été plus ou moins affectés selon les entreprises.

Le concept de création de valeur a d'abord touché les entreprises américaines, avant d'atteindre l'Europe au cours des années 1990.¹¹

Associer le terme de création à celui de valeur sous-entend que la création de valeur ne va pas de soi.¹² Créer de la valeur c'est la faire varier dans le sens de la hausse. A contrario, détruire de la valeur c'est la faire baisser au cours du temps.

La création de valeur résulte d'une allocation du temps de l'équipe de direction d'une entreprise et des choix effectués dans ce domaine. Le temps passé à gérer l'existant, aussi rentable soit il, ne crée pas de valeur. Il la maintient simplement. Créer de la valeur nécessite de modifier profondément et régulièrement la trajectoire, la rentabilité ou le mix des activités ou bien de parvenir à monter et à rester dans des trains de croissance forte, longue et rentable.¹³

La valeur totale est une triade formée d'une valeur économique (ou financière), d'une valeur organisationnelle et d'une valeur sociale. La création de valeur au niveau de chacune de ces trois branches de la valeur totale comporte une dimension stratégique et une dimension opérationnelle.

Il faut dépasser le dilemme court terme/long terme pour rechercher une articulation harmonieuse de l'opérationnel et du stratégique afin de pérenniser la création de valeur.

Les leviers de la création de valeur sont multiples.¹⁴ Il n'entre pas dans notre propos d'en faire une étude exhaustive qui dépasserait le cadre de notre recherche centrée sur le rôle des normes internationales dans le développement des ressources humaines, et dans la création d'avantage concurrentiel.

2.2 Le capital humain et l'avantage concurrentiel :

Actuellement, il est de plus en plus fréquent d'affirmer que le capital humain et intellectuel est la principale source d'avantage concurrentiel. Dans cette perspective, la théorie des ressources constitue un cadre conceptuel essentiel pour comprendre comment les processus RH génèrent un avantage concurrentiel susceptible de créer de la valeur.¹⁵

2.2.1 Les RH en tant que source d'avantage concurrentiel durable :

Une entreprise a un avantage concurrentiel durable lorsqu'elle implante une stratégie créatrice de valeur qui n'est pas simultanément implantée par aucun concurrent actuel ou potentiel, et quand les autres entreprises sont incapables de reproduire les bénéfices de cette stratégie.

Selon le Resource Based View¹⁶, bon nombre de ressources d'une entreprise peuvent constituer une source d'avantage concurrentiel durable (le capital physique, le capital humain et le capital organisationnel).

Barney (1991) note que toutes ces ressources ne sont pas susceptibles de contribuer à l'avantage concurrentiel détenu par une entreprise dans une activité. Pour avoir le potentiel de procurer un avantage concurrentiel durable, une ressource doit rencontrer quatre caractéristiques:

- Elle doit ajouter de la valeur à l'entreprise, c'est-à-dire qu'elle peut servir à saisir des opportunités et/ou à neutraliser des menaces qui se manifestent dans l'environnement;
- Elle doit être rare, c'est-à-dire que la ressource doit être unique ou distinctive par rapport aux concurrents actuels ou potentiels de l'entreprise;
- elle doit être imparfaitement imitable, c'est-à-dire qu'elle ne peut être imitée aisément et complètement par les entreprises qui ne la détiennent pas;
- elle ne peut être substituée par une autre ressource équivalente au plan de la stratégie¹⁷.

Néanmoins, plusieurs auteurs s'accordent pour dire que la principale ressource est la ressource humaine (RH).¹⁸

Parmi les études les plus importantes, qui visaient à identifier le rôle de la gestion des ressources humaines dans la réalisation de l'avantage concurrentiel, au début du XXIe siècle, celle menée par la Fondation consultative Towers Perrin en 1992 sur un échantillon de 3.000 cadres et spécialistes dans le domaine des ressources humaines. L'étude a conclu que la gestion des ressources humaines avait déjà tourné d'une fonction spécialisée et indépendante, à une fonction fondamentale considéré comme une source de capacité concurrentielle de l'organisation.

2.2.2 Les processus RH créateurs de valeur

- Management des valeurs et de la culture de l'entreprise : Il est nécessaire d'évoluer vers le réseau, les groupes transversaux ou l'externalisation, afin de mieux faire fonctionner les équipes dans des environnements culturels

différents grâce à un langage commun, notamment dans le cadre de l'internationalisation. Le management par les valeurs doit supplanter le management par la culture.

- Gestion des compétences clés : Son rôle est encore trop mineur.
- Management de l'organisation : Les RH doivent notamment prendre en compte les NTIC (Nouvelles Techniques d'Information et de Communication) et les bouleversements organisationnels qu'elles entraînent.
- Management de la performance : C'est dans ce domaine que l'action sur la création de valeur financière est la plus immédiate. Il faut innover dans les systèmes de rétribution. La difficulté réside dans l'évaluation de la performance. Il est sans doute nécessaire d'évoluer d'une attitude égalitaire à une attitude équitable.
- Développement des ressources humaines stratégiques : Elles ne sont pas forcément identifiables avec les hauts potentiels. Certaines ressources humaines ne constituent pas des hauts potentiels, mais n'en sont pas moins stratégiques.
- Développement des capacités managériales et de leadership : Il s'agit de la réflexion autour du " manager idéal ". Le problème est que les modèles sont très bons, mais que leurs applications se soldent par des demi-échecs en raison du manque d'exemplarité des dirigeants eux-mêmes.
- Management de la connaissance (Knowledge Management) : Le problème réside dans la faible implication des RH à ce niveau. Dans le domaine de la recherche lui-même, les études RH sont rarement orientées vers ce sujet, qui fait paradoxalement l'objet de nombreuses recherches relevant de la stratégie, des systèmes d'information ou du marketing.¹⁹

3. Les normes internationales outil au service de développement des RH :

Les normes internationales connaissent un développement important depuis plusieurs décennies. Elles sont aujourd'hui très nombreuses dans nos sociétés et organisations. Elles correspondent en effet aux dimensions institutionnelles de la modernité telles que **Giddens** les présente (1994). Selon cet auteur, la priorité dans nos sociétés est donnée au contrôle et à la surveillance, qu'il s'agisse des phénomènes liés à la nature ou des activités humaines.

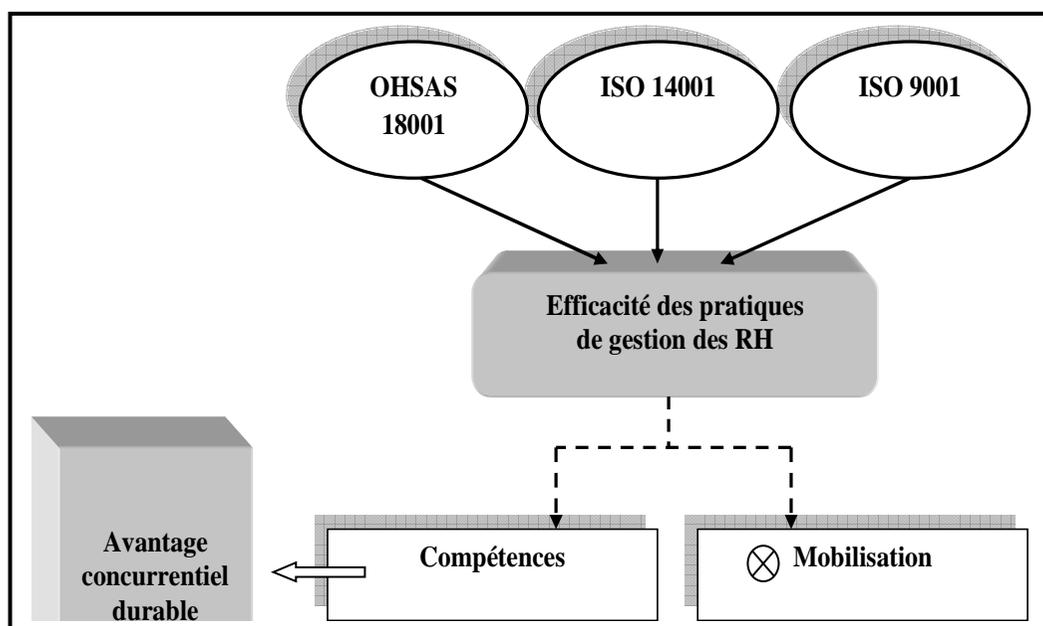
Les normes constituent de ce fait des outils stratégiques et opérationnels largement utilisés par les entreprises.²⁰

Les normes internationales sont très nombreuses et variées. A chacune des catégories peuvent correspondre des éléments particuliers concernant les RH. Nous avons choisi de nous intéresser tout particulièrement à la relation existante entre les normes ISO 9000 (qui permet l'amélioration de la qualité des produits et

services, des processus...) ISO 14001 (qui permet l'amélioration des conditions environnementales) et OHSAS 18001 (qui permet l'amélioration des conditions de travail), et les ressources humaines dans l'entreprise. Pour de telles normes, la relation n'apparaît pas de manière évidente. Il semble pourtant qu'elle existe.

La figure 2 représente le schéma conceptuel de notre étude :

Figure 2 : Les normes internationales source de développement des RH, et d'avantage concurrentiel



Source : Préparé par les chercheuses en s'appuyant sur : Jacques Gris, et autres, les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable, document de travail, Université Laval, 1997, Montréal, Québec, p8.

Les RH ne sont sources d'avantage concurrentiel que si des pratiques de GRH sont mises en place dans les entreprises (Wright et al. 1994). [...] De bonnes pratiques RH bien enracinées dans l'entreprise permettent de créer, de maintenir et de développer les compétences des salariés : le développement des pratiques telles que les systèmes de sélection, d'appréciation, de formation et de rémunération

destinés à attirer, identifier et retenir le personnel de grande qualité, visent cet objectif.²¹

Les pratiques de gestion des ressources humaines sont les activités organisationnelles qui permettent une gestion efficace du réservoir de capital humain et qui s'assurent que ce capital est employé dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation. Essentiellement, les pratiques de gestion des ressources humaines sont les moyens par lesquels un réservoir de capital humain peut être constitué, développé et évalué.²²

3.1 La norme ISO 9001 et le développement des RH:

La norme ISO 9001 est porteuse de procédures qui peuvent largement influencer les modes de GRH dans les entreprises.

- **Messeghem et Pearson** (2004), après avoir précisé que la gestion des compétences occupait une place importante dans la série des normes ISO 9000, décrivent comment la mise en place d'une telle norme (9001) peut induire des modifications organisationnelles et sur les pratiques de RH. Le cas étudié montre l'existence d'une dynamique circulaire entre les changements issus de la mise en place de la norme, la volonté de formalisation de la direction et la régulation par les membres.
- **Igalens** (1993) a par ailleurs observé les modèles implicites et explicites de la GRH véhiculés par les démarches de normalisation. D'après lui, la norme ISO 9000 s'inscrit bien dans un modèle instrumental de GRH, les procédures qu'elle impose structurant des modes de fonctionnement mécanistes. L'auteur attribue au management total de la qualité une volonté plus forte d'assigner à la GRH un rôle majeur dans la marche de l'organisation.²³

3.2 La norme ISO 14001 et le développement des RH:

Pour pouvoir étudier la relation existante entre la norme ISO 14001 et le RH, on va se baser sur une étude menée par Maurand-Valet Anne et autre, intitulée : Norme ISO 14001 et gestion des ressources humaines (GRH). Etude de cas d'une petite entreprise (PE) par une méthodologie hybride.

La norme ISO 14001 propose aux acteurs économiques, sur une base volontaire, de mettre en œuvre un système de management environnemental et d'obtenir une certification d'entreprise. Dans ce cadre, l'entreprise doit s'inscrire dans un processus d'amélioration continue en se fixant des cibles à atteindre en matière d'environnement.

Il apparaît clairement que la norme a entraîné des changements humains dans l'entreprise étudiée²⁴:

- La norme a permis le développement de nouvelles façons de travailler, une amélioration des conditions de travail et des aménagements de postes sur le terrain.
- Elle a également accru les pratiques de formation.
- Elle permet des remises à niveau régulières qui permettent de mobiliser les salariés et demande d'accroître ses efforts en matière d'embauche et d'expertise.
- Enfin, le dirigeant confie que l'existence de ce dispositif le pousse à montrer plus d'attention envers ses salariés, même s'il n'a pas fondamentalement changé de façon de gérer les personnes, et permet de parler d'autre chose que de consignes de travail.

3.3 : La norme OHSAS 18001 et le développement des RH:

3.3.1 La norme OHSAS 18001 :

La sécurité selon la norme 8402 (1994) est «l'état dans lequel le risque de dommages corporels ou matériels est limité à un niveau acceptable».

La sécurité recouvre le domaine de la santé et de la sécurité au travail et comprend les accidents du travail et les maladies professionnelles.

La norme OHSAS 18001 (élaborée en 1999, révisée en 2007) indique la méthode de mise en place d'un système management unifié de la santé et la sécurité au travail et les exigences qu'il requiert.

La direction de santé et de sécurité au travail est responsable de la gestion et de l'orientation, la planification, la mise en œuvre et le suivi à l'égard de la sécurité et de la santé dans l'organisation, ainsi que l'élaboration des règles et des instructions techniques pour assurer la sécurité du personnel, des biens, de l'environnement, et de développer une stratégie pour la formation, l'éducation et la sensibilisation dans le but d'élever le niveau de le rendement des employés et le niveau de développement de la sécurité au travail pour atteindre les normes de qualité en la matière .

3.3.2 Le rôle de la gestion des systèmes de sécurité et de la santé au travail dans le développement social

Le développement social est un flux de processus productif des ressources humaines dans le domaine de la production, il fait de ces ressources plus capable et donc plus utile.

La réalisation des différents objectifs de gestion de la sécurité et de la santé au travail conduit nécessairement à un haut degré de satisfaction professionnelle (un grand intérêt pour son état de santé psychologique, physique, mental et social, qui permet l'amélioration continue de la performance et l'augmentation de facteur de productivité).²⁵

Parmi les exigences les plus importantes de la norme OHSAS 18001, on trouve la Formation et sensibilisation et l'efficacité²⁶: Les individus qui travaillent dans l'entreprise doivent être hautement efficaces afin qu'ils puissent accomplir leurs travaux liés à la sécurité et la santé dans l'environnement de travail.

L'entreprise établie et maintient des procédures pour s'assurer que les employés des différents niveaux sont conscients des éléments suivants:

- L'importance du respect de la politique de santé et de sécurité au travail, des procédures et des exigences du système selon les spécifications prédéfinies.
- Les effets et les avantages de l'amélioration du niveau de leurs performances grâce à l'application du système de sécurité et de santé au travail.
- Leurs rôles et responsabilités pour atteindre la conformité aux politiques, procédures et exigences du système de sécurité et de santé au travail.
- Les effets potentiels des cas de non-conformité avec les procédures d'exploitation prédéfinies.

Conclusion :

Le capital humain joue un rôle déterminant dans les phénomènes d'apprentissage individuel et collectif, dans la construction d'un avantage concurrentiel durable, et peut constituer un levier dans le processus de création de la valeur.

Cette recherche a tenté de montrer le rôle des normes internationales dans le développement des ressources humaines, et dans la création d'avantage concurrentiel, à travers l'analyse de quelques études antérieures qui ont affirmé le rôle fondamentale que joue ce genre de normes dans le développement des capacités des RH grâce à la formation, la sensibilisation, et l'implication du personnel dans le cadre d'implantation des système de management conforme aux normes ISO 9001, ISO 14001, et la norme OHSAS 18001.

Référence :

¹ : Rapport de l'Organisation de la Conférence islamique sur le développement des ressources humaines dans le monde islamique 2012.

- ² : Zahia Moussaoui, stratégie et gestion des ressources humaines, Revue de chercheur, N° 01, l'Université de Ouargla, Algérie, 2002, p 98.
- ³ : Le troisième rapport arabe de l'Organisation internationale du Travail (OIT), sur l'emploi et le chômage dans les pays arabes 2012.
- ⁴ : Sharifi Abraham, le rôle du capital humain dans la croissance économique en Algérie: une étude empirique sur la période 1964-2010, l'Académie des Sciences Sociales et Humaines, N° 08, Chlef 2012, p 34.
- ⁵ : L'investissement dans le capital humain, lien sur internet: [http:// www.alhejaz.net](http://www.alhejaz.net)
- ⁶ : Bokoffos Hisham, les méthodes de développement des ressources humaines dans l'entreprise l'économique algérienne, une étude sur le terrain de la Fondation Sonarik ,Thèse de Majister, Université Mentouri, Constantine, Algérie, 2005/2006, p 4.
- ⁷ : [http:// www.riyadhchamber.com](http://www.riyadhchamber.com)
- ⁸ : Daniel Held, Mesurer la valeur ajoutée par la gestion des ressources humaines, Revue Personnel, N°416, 2001, France, p 34.
- ⁹ : Hadj Nekka, Le Drh De Demain Et La Création De Valeur, Management & Avenir, n° 4, 2005, p 143. Article disponible en ligne à l'adresse: <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2005-2-page-139.htm>
- ¹⁰ : Cappelletti Laurent, Khouatra Djamel, La Mesure De La Creation De Valeur Organisationnelle : Le Cas D'une Entreprise Du Secteur De La Gestion De Patrimoine, Technologie et management de l'information, 2002, France, p 2.
- ¹¹ : Nicolas Mottis, Jean-Pierre Ponssard, Création de valeur, 10 ans après..., Revue française de gestion – N° 198-199, Lavoisier, Paris, 2009, p 209-210.
- ¹² : Cappelletti Laurent, Khouatra Djamel, op cit, p 7.
- ¹³ : Jean Estin, Five sources of value creation (and some benchmarks), 2011, Article disponible en ligne à l'adresse : www.estin.com/pdf/publications/FiveSources.pdf
- ¹⁴ : Cappelletti Laurent, Khouatra Djamel, op cit, p 7.
- ¹⁵ : Hadj Nekka, op cit, p 139.
- ¹⁶ : La théorie Resource Based View RBV est une approche qui a un point de vue axé sur les ressources (RBV) comme base de l'avantage concurrentiel d'une entreprise (réside principalement dans l'application d'un ensemble de ressources tangibles ou intangibles précieux à la disposition de l'entreprise).
- ¹⁷ : Jacques Gris, et autres, Les Ressources Humaines En Tant Que Source D'avantage Concurrentiel Durable, Document De Travail, Université Laval, 1997, Montréal, Québec, p 3.
- ¹⁸ : Ibid, p 1.
- ¹⁹ : Frank BOURNOIS, Le DRH créateur de valeur : Enjeux et outils, Paris, p 7-8, Article disponible en ligne à l'adresse : www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/021/21_05.pdf
- ²⁰ : Maurand-Valet Anne Et Autre, Norme Iso 14001 Et Gestion Des Ressources Humaines (GRH). Etude Du Cas D'une Petite Entreprise (PE) Par Une Méthodologie Hybride, 22ème Congrès de l'AGRH, 26 au 28 octobre 2011, Marrakech, p 3.
- ²¹ : Hadj Nekka, op cit, p 143.
- ²² : Jacques Gris, et autres, op cit, p 5.
- ²³ : Maurand-Valet Anne Et Autre, op cit, p 6-7.

²⁴ : Reverdy Thomas, « Les normes environnementales en entreprise : la trajectoire mouvementée d'une mode managériale », Sociologies pratiques, n° 10, France, 2005, p 97.

²⁵ : www.univ-ecose.tif.com

²⁶ : Partisans Rashid, l'importance des compétences humaines dans l'application du Management de la qualité totale dans l'entreprise, une étude état Fondation Sonatrach, Hassi Messaoud, Revue chercheur, N° 11, Ouargla 2012, 196.