

## **Capital humain et veille stratégique : Quelle interdépendance ?**

### **Human Capital and Strategic watch: What Interdependence?**

**ERRAKKAB SAMIA**

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales - salé

Université Mohammed V de Rabat

Droit comparé, Économie appliquée et Développement durable

Maroc

[samia.er19@gmail.com](mailto:samia.er19@gmail.com)

**Date de soumission :** 29/09/2020

**Date d'acceptation :** 05/11/2020

**Pour citer cet article :**

ERRAKKAB. S (2020) «Capital humain et veille stratégique : Quelle interdépendance ?», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 4 » pp : 918 – 932.

## Résumé

Dans un environnement en pleine mutation, la valorisation du capital humain est un immense défi pour l'organisation pour la création de la valeur, le maintien et le développement d'un processus de veille stratégique soutenable. L'étude s'articule in fine autour de deux aspects les plus importants dans la gestion d'une organisation, à savoir l'interaction entre le capital humain et la veille stratégique qui sont largement répandus et mieux appréhendés, mais demeurent encore insaisissables et ainsi peu ou prou intégrés au sein des entreprises.

C'est ainsi, face aux rôles importants joués par ces deux concepts, des nombreuses entreprises se sont vu obligées d'adopter de nouvelles démarches capables de s'adapter aux changements dans un environnement concurrentiel.

Dans cette perspective, le présent article se veut descriptif, doté d'une revue de littérature, où nous avons mis en exergue certaines facettes du processus de veille stratégique, à l'instar de la délimitation du concept du capital humain.

**Mots clés :** Capital humain ; Veille stratégique ; Potentiel humain ; Compétences ; Interdépendance.

## Abstract

In a changing environment, valuing human capital is a huge challenge for the organization to create value, maintain and develop a sustainable strategic monitoring process. At the end of the study, two of the most important aspects in the management of an organization are the interaction between human capital and strategic intelligence, which are widespread and better understood, but still remain elusive and thus little or nothing integrated within companies.

Thus, faced with the important roles played by these two concepts, many companies have been forced to adopt new approaches capable of adapting to changes in a competitive environment.

In this perspective, this article is intended to be descriptive, with a literature review, where we have highlighted certain aspects of the strategic monitoring process, such as the delineation of the concept of human capital.

**Keywords:** Human Capital; Strategic Intelligence; Human Potential; Competencies; Interdependence.

## Introduction

Longtemps négligée, considérée comme simple intrant dans le processus de production, le capital humain se taille une place de plus en plus importante au sein de l'organisation. Force est d'avouer que l'emploi adéquat de cette ressource demeure un problème ardu.

La veille est la dimension incontournable de toute entreprise contemporaine, elle constitue un socle noblement stratégique, dans la mesure où les informations collectées sont pour la plupart tournées vers le futur, en d'autres termes, ces dernières permettent d'agir plutôt que de subir les changements, dans ce sens la veille stratégique vise l'action, à partir d'une connaissance parfaite du passé et du présent de l'entreprise, elle démêle un futur souhaitable, et par conséquent, elle oriente ses actions stratégique dans cette voie. Procurer les informations pertinentes pour la prise de décision dépend étroitement de la compétence de son capital humain au sein de l'entreprise.

La notion d'interdépendance de veille stratégique a fait l'objet de préoccupations sérieuses. On reconnaît de plus en plus l'importance de la ressource humaine au sein de l'organisation, mais le problème reste toujours le même: il faut apprendre à employer adéquatement cette ressource pour accomplir les objectifs organisationnels. La ressource humaine, dès lors, doit s'ajuster aux autres intrants pour atteindre les résultats escomptés.

Devant la complexité d'un tel environnement, où le capital humain est devenu un facteur clé de succès, le décideur se trouve dans l'obligation de détecter le potentiel œuvrant dans son organisme.

Notre problématique s'inscrit dans ce cadre et se fonde sur la question principale suivante :

« Dans un monde concurrentiel où le capital humain est considéré comme une forme de richesse, comment il peut être utile dans la réussite de la démarche de veille stratégique pour comprendre le passé, s'adapter avec le présent et anticiper le futur ? ».

Notre article abordera trois principaux axes. Le premier axe vise à contribuer, d'un point de vue théorique, à l'avancement des connaissances portant sur le capital humain. Quant au deuxième axe, il vise à délimiter la veille stratégique de par sa définition, son processus et son implantation effective qui s'avère complexe. Quant au troisième axe, il s'intéresse à examiner l'interdépendance susceptible entre le capital humain et la veille stratégique.

## 1. Réalité du concept : Capital humain

Selon l'OCDE, le capital humain peut se définir comme les: « connaissances, qualifications, compétences et autres qualités possédées par un individu et intéressant l'activité économique» (OCDE, 1998, p9). Cette définition traite des compétences d'un individu non seulement à partir du niveau d'éducation qu'il a atteint, mais également de la façon selon laquelle il peut les utiliser de manière productive sur le marché du travail.

Le capital humain est un bien immatériel qui peut faire progresser ou soutenir la productivité, l'innovation et l'employabilité. Il peut croître, se réduire ou devenir obsolète. Il provient de différentes origines, en l'occurrence et notamment, l'apprentissage organisé dans le cadre de l'éducation et de la formation.

### 1.1. Les fondements du capital humain

La définition du capital humain peut être approchée de différentes manières. Elle peut relever d'une logique très pragmatique et inductive, en s'interrogeant sur les représentations des acteurs, et en tentant d'en consolider et d'en réconcilier les différentes conceptions. Cette approche correspond aussi, peu ou prou, au résultat obtenu par certains organismes professionnels qui réunissent leurs membres et produisent une littérature normative. A titre d'exemple, dans les initiatives les plus récentes, on peut citer le cas de l'IIRC (International Integrated Reporting Council) qui a proposé une définition officielle du capital humain, dans le cadre de son nouveau référentiel, celui-ci devant servir à produire et publier des reportings dits intégrés. Ces derniers sont supposés expliquer le mode de fonctionnement global du modèle économique de l'entreprise, les performances atteintes, et ses facteurs d'évolution (risques et opportunités). Aussi, selon l'IIRC, il faut entendre par capital humain :

***« Les compétences, aptitudes, expériences des personnels ainsi que leur motivation pour innover, mais aussi leur alignement et leur adhésion aux règles de gouvernance, aux méthodes de gestion des risques et aux valeurs éthiques de l'organisation ; leur capacité à comprendre, élaborer et mettre en œuvre la stratégie de l'organisation ; leur loyauté et leur motivation à améliorer les processus, produits et services, ainsi que leur capacité à diriger, gérer et collaborer »*** (IIRC, 2013).

Cette définition à vocation opérationnelle, devant servir de base pour guider les entreprises notamment même la RSE qui non seulement ont le devoir de satisfaire pleinement les obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes (Barmaki et Ait

cheikh, 2016). L'article de Ployhart et al. (2014) est à ce titre intéressant, non seulement parce qu'il opère une revue et synthèse récente de littérature issue de différentes disciplines (économie, stratégie, psychologie, gestion stratégique des ressources humaines), mais aussi parce qu'il représente une des références les plus reconnues. Pour ces auteurs, le capital humain effectif doit être pensé en termes de ressources accessibles dont le niveau est individuel ou collectif, ce qui signifie dans ce dernier cas que l'on raisonne à l'échelon de l'organisation.

## **1.2. Les critères d'identification d'un potentiel humain**

La littérature identifie multiple caractéristiques et attributs des ressources étant sources d'avantage concurrentiel pour les organisations comme la valeur, la rareté, l'inimitabilité, la non-substituabilité, l'appropriation, la mobilité, etc. Cette recherche, par soucis de concision, se concentre sur trois de ces attributs, considérés comme principaux tel que suggéré par Barney (1991). Une ressource est source, d'avantage concurrentiel durable si elle est valorisable, rare et inimitable. Ces attributs sont définis comme suit:

### **Valorisable**

Une ressource est valorisable si elle a de la valeur aux yeux de l'organisation qui la détient. Une telle ressource contribue à l'efficacité et l'efficience d'une organisation (Lavie D. 2006). Une ressource a de la valeur quand elle exploite des opportunités et neutralise les menaces dans l'environnement (Barney, 1991). La valeur est la caractéristique de base du développement d'un avantage concurrentiel.

### **Rare**

Une ressource est rare si elle n'est pas disponible à plusieurs organisations simultanément. Une ressource qui serait commune n'est pas source d'avantage concurrentiel tandis qu'une ressource rare peut être source d'avantage concurrentiel temporaire (Mata, Fuerst et al., 1995). Néanmoins, si une ressource est rare mais qu'une firme ne la détient pas elle devient une faiblesse (Duncan, Ginter et al. 1998). La rareté est donc une condition nécessaire mais n'est pas la caractéristique unique des ressources clés dans le développement d'un avantage concurrentiel.

### **Inimitable**

Une ressource est inimitable (incluant non-substituable) s'il est difficile pour les concurrents de l'organisation de l'imiter et s'il n'existe pas de ressource stratégique équivalente qui pourrait la remplacer. L'inimitabilité et la non-substituabilité sont les attributs qui donnent à une ressource le potentiel d'être source d'avantage concurrentiel durable.

**Potentiel = Compétences émotionnelles + Démarche proactive + Désir d'apprendre + Capacité à échanger**

## **2. Nécessité de la dimension stratégique de la veille**

Les organisations agissent aujourd'hui dans un environnement en pleine mutation. Les informations de plus en plus abondantes, couvrant tous les domaines de la vie de l'entreprise, se propagent de plus en plus vite et produisant un déchaînement informationnel et une accélération des flux d'information. Etre informé, pour l'entreprise de ce qui se passe à l'extérieur, revient à mettre en place des processus destinés à l'étude et à la collecte des informations relatives aux divers événements susceptibles de surgir, et qui ont une forte chance de se produire dans un horizon temporel bien proactif.

La dimension de veille stratégique forme alors un cadre de réponse à cette volonté stratégique d'adaptation permettant d'avancer une réaction immédiate et au bon moment.

### **2.1. Eclairage sur les différentes conceptions de la veille stratégique**

Il y a lieu de noter une prolifération de termes et une confusion terminologique, tant en français qu'en anglais, quand il est question d'analyser la veille stratégique. Cette confusion est soutenue notamment par un nombre important de termes.

Le terme de la veille stratégique est constitué de deux concepts, le premier c'est celui de la veille et le deuxième c'est stratégique.

Selon l'association française de normalisation, la veille est une : « Activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions », parallèlement le mot « stratégique » est désigné pour signaler que sa mission est de fournir aux décideurs des informations utiles à toute réflexion stratégique. Ces réflexions nécessitent des informations et des ressources significatives de la part de personnes clés dans l'entreprise. De ce fait, cette imprécision nous amène à examiner avec un peu plus d'attention les explications apportées par les auteurs reconnus dans le domaine.

#### ***Thiétart (1996) :***

*« La veille est une parfaite surveillance de l'environnement qui est l'un des points clés d'une formulation efficace de la stratégie avec l'établissement d'une vision prospective d'ensemble des défis auxquels l'entreprise va être confrontée dans le futur ».*

#### ***Lesca (2003) :***

*« La veille stratégique est le processus collectif itératif par lequel des membres de l'entreprise, perçoivent ou provoquent et choisissent de façon volontariste, et utilisent des informations pertinentes concernant leurs environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire».*

**Reix (2011) :**

*« La veille stratégique est l'ensemble des tâches de documentation, d'observation, de sélection, d'interprétation, de diffusion d'informations propres à améliorer les décisions importantes de l'entreprise».*

En se basant sur les définitions au préalable citées, la veille stratégique peut être retenue comme une source d'appui à la prise de décision.

## **2.2. Processus de la veille stratégique**

Multiplés modèles de veille stratégique sont mis en avant dans la littérature consacrée aux systèmes d'aide à la décision. Les auteurs détaillent et dissocient l'idéal marche de processus de veille stratégique.

Le processus de la veille stratégique admet une série continue et perpétuelle d'étapes. Ces étapes sont la planification, la collecte, l'analyse et la diffusion (Kahaner, 1996).

Le premier pas consiste dans la planification du besoin informationnel c'est-à-dire à traduire les orientations stratégiques en axes de développement. Des décisions à prendre peuvent alors être identifiées pour chaque axe de développement.

La pratique d'une recherche-action pousse la détermination de tactiques de collecte de données afin de réaliser le prototype du système expert, et par conséquent l'étude exploratoire est la plus conforme pour une étude de cas ainsi pour compléter les tactiques de recherche, les outils de collecte de données qui peuvent être retenus sont le questionnaire l'entrevue, et l'analyse documentaire.

A ce niveau, l'interprétation des informations collectées apparaît primordiale, puisqu'elle permet de consentir une image synthétique de la panoplie d'informations traquées afin de les mettre bout à bout, pour conférer un sens et une valeur ajoutée.

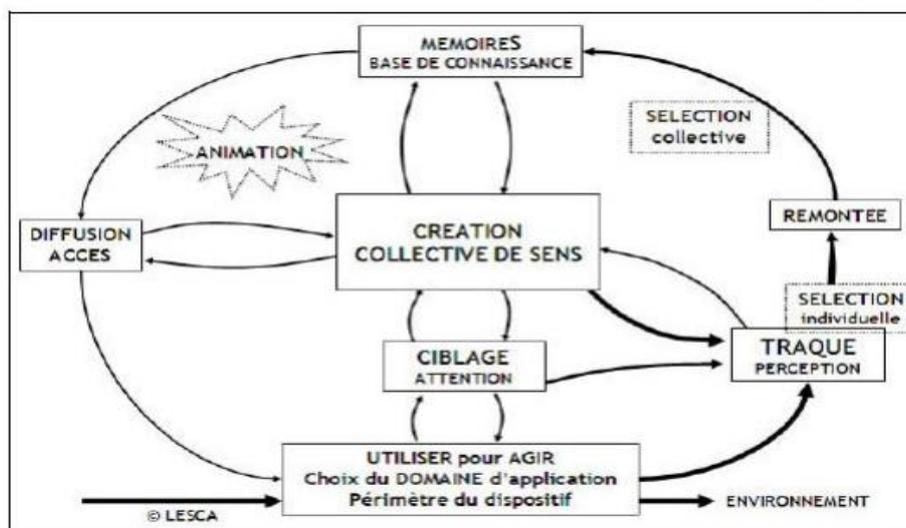
Reste la dernière phase du processus de veille stratégique, celle de la diffusion de l'information traitée qui nécessite une présentation des informations de manière authentique et conviviale, pour servir l'utilisateur à assimiler les points phares le plus rapidement possible

et ainsi prendre une décision en toute connaissance de cause. Il est donc crucial d'encourager le personnel à véhiculer les informations, entre les services, au sein de la hiérarchie, de façon verticale.

De ce fait, il y a lieu d'évoquer la méthode L.E. SCAnning qui est le produit d'un travail d'une équipe d'enseignants chercheurs sous la direction du professeur Humbert LESCA.

La veille anticipative stratégique-intelligence collective (VAS-IC) est le processus collectif et proactif, par lequel des membres de l'entreprise (ou des personnes sollicitées par elle) traquent (perçoivent ou provoquent, et choisissent) de façon volontariste, et utilisent des informations pertinentes concernant leur environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire (Lesca Humbert ,2003). Cette démarche contribue à concourir des opportunités d'affaires, de s'adapter à l'évolution de l'environnement, d'innover et d'épargner les surprises stratégiques pesantes. La figure ci-dessous représente les atouts majeurs du processus VAS-IC.

**Figure N°1 : Modèle référentiel de la méthode L.E.SCAnning**



Source :Lesca Humbert (2003)

Par conséquent, Il ya lieu d'intégrer la veille stratégique dans le système d'évaluation de l'organisation pour une meilleure identification des questions prioritaires et de faire participer davantage le personnel et non seulement la direction.

### 3. Importance du capital humain dans la veille stratégique

Toute personne désirant promouvoir sa vie professionnelle doit avoir du potentiel et des capacités. Il ne suffit pas d'avoir la volonté de planifier sa carrière, mais d'avoir également la capacité préalable et reconnue par d'autres de sa sûre réussite dans l'avenir, ainsi qu'elle soit

prête pour une mobilité et une mutation promotionnelle (Maurice Lemelin & Jeannine McNeil, 1982).

Détecter les potentiels au service de la veille stratégique d'une entreprise suppose la définition de critères et d'outils d'évaluation et d'évolution pour fidéliser les meilleurs et assurer sa pérennité.

De nos jours, l'organisation tend à vouloir détecter chez le salarié, outre les compétences techniques, des aptitudes comportementales et cognitives (sa persévérance, sa flexibilité, son adaptabilité et son esprit de décision rapide et précis).

### **3.1. L'impact de l'environnement sur la dimension humaine**

Le nouveau visage du marché, la situation économique actuelle et les orientations des entreprises et des salariés opèrent largement dans le processus de veille stratégique. Les conditions de travail plus sévères (stress, précarité) et la réduction des perspectives de carrières organisationnelles sûres impactent radicalement le salarié de toute entreprise.

A ce propos, Besseyre DesHorts (1988) a énoncé les secteurs de l'environnement qui ont un effet sur la gestion du capital humain, en quatre : social, économique, technologique, et politico-légal.

L'environnement social : Il qualifie simultanément les ressources et compétences qui agencent la force de l'entreprise. Il s'agit d'examiner au fond les facteurs démographiques, avec leurs aspects quantitatifs (les changements de la famille type, la distribution de la main d'œuvre, l'évolution de la femme sur le marché d'emploi, l'âge moyen sur le marché du travail, etc.) et qualitatifs (le potentiel humain disponible sur le marché de l'emploi, le niveau éducatif des collaborateurs, etc.).

L'environnement économique : L'analyse de cet environnement consiste à appréhender les menaces et les opportunités économiques qui ont un lien considérable sur le fonctionnement de l'organisation, et les décisions à prendre sur le capital humain en ce qui concerne le recrutement, la masse salariale, ou la formation.

L'environnement technologique : La percée technologique a éveillé un nombre important de débats et analyses, du fait qu'il a fait jaillir plusieurs enjeux pour les responsables des ressources humaines. Ces enjeux demeurent essentiellement dans les flux de chômage produits et dans l'acquisition et l'évolution des compétences nécessaires pour mieux utiliser ces technologies. Ainsi, les responsables des ressources humaines sont dans l'obligation à repenser leur politique de gestion du capital humain et à asseoir une veille technologique tout

en s'intéressant au développement des compétences nécessaires et aux procédés à suivre notamment la formation et l'évolution de carrière.

Il est vrai que les processus de veille ne se font pas indépendamment des choix stratégiques de l'entreprise en matière de gestion du capital humain. Ces choix sont guidés en effet par la valeur ajoutée de ce capital sur l'avantage concurrentiel de l'entreprise ainsi que par son caractère unique sur le marché de l'emploi et spécifique pour l'entreprise. (Delobbe, 2006)

### 3.2. La capitalisation des compétences et la veille stratégique

Les entreprises se fondent et demeurent par les savoirs et les savoir-faire qu'elles ont su élargir, développer et valoriser dans le temps. Et par conséquent, la maîtrise de ce patrimoine est inéluctable à la fois pour une projection et une protection de l'acquis, une veille de l'existant et un enrichissement incessant par de nouvelles acquisitions. Et Si l'on définit la compétence par le savoir-faire, la gestion des compétences est incapable de gérer la diversité des équipes. Le terme de compétence est réducteur au regard de la richesse du capital humain. Alors que l'environnement est en perpétuelle mutation, les compétences futures nécessaires déambulent en conséquence et s'appuient sur des capacités méthodologiques et probantes.

Aujourd'hui, face aux défis de la veille stratégique, le capital humain grandit grâce à son environnement (mission, arbitrage relation...), parce qu'il ne surgit pas dans une bulle et ne se devine pas à la lecture d'un curriculum vitae. A ce stade et à titre d'exemple, la compétence d'un manager ne peut être admise que de son entourage puisque le management des ressources humaines a une dimension éthique par laquelle il est inconcevable de gaspiller les capacités humaines et utiliser leur potentiel.

Dans cette optique, la veille stratégique est le moyen inévitable, d'un côté à la création de ces savoirs (connaissances) et savoir-faire (compétences), et de l'autre, à leur emploi au sein de l'entreprise. Le caractère additionnel de la veille et les phénomènes d'apprentissage qu'elle draine, vont de pair avec le dynamisme des compétences qui doit persister au sein de chaque entreprise.

Toutefois, il faut signaler le besoin d'une auto-évaluation des compétences personnelles dans une perspective de veille stratégique, ce besoin ordonne de plus en plus compte tenu des mutations du marché du travail qui poussent notamment les salariés à remettre en cause leurs acquis professionnels et leurs compétences, et leur exigent de favoriser certains comportements (Bernard, 2001) : « *Développement de leur capacité d'observation et de leur esprit critique ; Confrontation de leurs points de vue à d'autres possibles ; Valorisation de toute opportunité d'expérimentation de comportements et de modes de raisonnement*

*nouveaux plus efficaces ; Elimination des comportements inefficaces et des modes de raisonnements improductifs ; Prise de conscience de l'impact de leur responsabilité personnelle dans le fonctionnement collectif ; Disposition personnelle croissante à assumer les risques des actions engagées ».*

La valorisation de ces comportements exige un investissement de la part de l'entreprise pour encadrer et orienter les initiatives des de son capital humain. Cet accompagnement doit prendre en compte à la fois les aspirations des collaborateurs et être dirigé vers les objectifs de l'entreprise, et son processus de veille stratégique du travail.

A la lumière de cette recherche, la veille stratégique ne crée pas la compétence dans une perspective directe, mais surgie, plus intensivement, dans le déclenchement de processus d'apprentissage organisationnel, qui permet d'améliorer des compétences inédites. Cet apprentissage décrit un plan réel d'action, dans le sens, ou d'une part l'apprentissage est une condition nécessaire, et d'autre part, l'acteur apprend dans l'action. Puis encore, la conséquence évidente de cet apprentissage est la création des compétences collectives à l'entreprise, puisqu'elles sont issues de processus inhérents aux critères internes de l'entreprise.

Autrement dit, les entreprises pourraient laisser place à l'expérience, aux compétences relationnelles, et au savoir-faire en général, ce qui nous oriente encore une fois au rôle décisif de la vielle stratégique dans la création des compétences collectives spécifiques.

C'est ainsi, la veille encourage le processus d'apprentissage au sein de l'entreprise, et cela pour divers principes, que ce soit internes en termes d'apparition de nouvelles compétences ou d'exploration d'opportunités qui font appel à des savoir-faire dont ne dispose pas l'entreprise ,ou externe vu que la relation de la veille stratégique et la compétence de l'organisation, n'est pas aussi évidente, et tenir en considération seul l'aspect instrumental d'une veille stratégique au service de la genèse des compétences de l'entreprise, serait d'oublier que l'analyse des compétences d'une entreprise constitue un impératif préliminaire à toute démarche d'intégration de processus de la veille stratégique au sein de l'entreprise.

De ce fait, Agir sur l'environnement de travail en favorisant un climat propice au capital humain, montrer l'exemple d'un processus de veille performant et instaurer une relation tangible entre ces deux concepts, nécessite une démarche accessible que nous proposons au lecteur, manager ou collaborateur afin d'appuyer le lien entre eux :

### **1-Diagnostic managérial :**

- Degré de motivation du capital humain ?
- Adéquation des processus de veille stratégique ?

### **2-Monitoring des pratiques performantes de veille stratégique en place et celles à adopter :**

- Ressenti du manager ?
- Retour du capital humain ?

### **3-Détermination des actions internes et externes à mener :**

- Pratiques pertinentes inspirées du management du capital humain ?
- Destinataires ?

### **4-Evaluer le capital humain :**

- Contribution de chaque collaborateur à la veille stratégique ?
- Projection à court et moyen terme ?

## **Conclusion**

Construire la notoriété de l'entreprise notamment dans un contexte mouvementé, où la progression ne signifie plus une évolution hiérarchique, et où la survie est composée de différentes expériences, exige au capital humain de rebondir, d'anticiper les changements nécessaires, et d'être résilient.

La résilience ne concerne pas seulement cette capacité de veille à encaisser des chocs de l'environnement, mais surtout sa capacité à anticiper la survenue de ces chocs. A noter que cette résilience est autant l'affaire du capital humain que celle de l'entreprise (Ollier-Malaterre, 2009).

Pour développer sa résilience individuelle, des comportements sont à mobiliser, ce qui implique une dimension personnelle.

Cette résilience individuelle doit être renforcée par une résilience organisationnelle, ce qui fait appel à l'encadrement et aux spécialistes RH au sein de l'entreprise, et implique de revisiter les pratiques de veille et le contrat liant le capital humain à l'entreprise (Ouassal, 2019).

Ainsi, le maintien d'un équilibre relationnel entre collaborateur et entreprise, entre collaborateur et travail, nécessite de repenser l'organisation pour de nouveaux points de repère. En outre, le capital humain affecté à exercer le processus de veille, doit être formé, puisque ceux qui s'y consacrent doivent avoir un solide esprit d'équipe, et ne pas douter à investir dans la communication.

Nous souhaitons conclure que notre objectif ultime de cette recherche est d'avoir contribué à l'avancement des connaissances en matière de veille stratégique en s'intéressant au rôle stratégique du capital humain dans un contexte d'interdépendance sociale sous un angle innovateur, toutefois on peut toujours s'interroger sur le lien entre le capital humain et l'accompagnement de celui-ci dans un dispositif de veille stratégique, qu'il soit formel ou non. En effet, pour capter, traiter et diffuser les signaux faibles pertinents pour l'entreprise, ce patrimoine immatériel dans son ensemble doit y être sensibilisé, formé et incité car la notion de veille reste encore trop souvent perçue comme éloignée des attributions habituelles.

Ainsi, c'est dans ce but qu'un nouvel article sera réalisé afin d'étudier le lien indubitable entre le capital humain et la veille stratégique de plusieurs sociétés bancaires marocaines.

## BIBLIOGRAPHIE

- BARMAKI L. & AIT CHEIKH D. (2016). « Développement durable et management : Quel lien? Pour quelle performance ? Cas de six entreprises industrielles marocaines » Revue Congolaise de Gestion, Numéro, 21-22 Janvier -Décembre 2016, pp : 11-44.
- BARNEY J (1991). « Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? » Yes. Academy of Management Review, 26, pp : 41–56.
- BELLINI S. (2007). «Expérience professionnelle: capital ou fardeau pour les seniors? » pp : 81-89.
- BERNARD A. (2001). « Accompagner les projets personnels et professionnels ». In Peretti J.M. (sous la direction de), Tous DRH. Paris, Organisation p:164.
- BESSEYRE DESHORTS. (1988). « Vers une gestion stratégique des ressources humaines »pp : 119-124.
- CHAUCHARD & JEAN-LOUIS. (1986). « Précis de Gestion du Personnel et des Ressources humaines ». Les Éditions d'organisation, pp : 19-29.
- CHRAIBI M. (1997). « Restructuration d'entreprises. Quel rôle pour les systèmes de formation ? Ou comment s'adapter sans exclure ? ». Actes du colloque international « Le Capital humain ». Association Ribat EL Fath, pp : 66-77.
- DELOBBE N. (2006), « Comment gérer les carrières aujourd'hui? ». In Levy LeBoyer C., Louche C. et Rolland J.P. (sous la direction de), Ressources Humaines : les apports de la psychologie du travail. Tome 2 : Management des organisations. Paris, Organisation.
- DUNCAN, GINTER ET AL. (1998). «Strategic management of health care organizations» p: 26.
- IIRC (2013). « Cadre de référence internationale portant sur le reporting intégré », p : 14.
- KOIKE K. (2002). « Intellectual Skills and Competitive Strength: is a radical change necessary? ». Journal of Education and Work, vol. 14, n° 4, pp: 390-408.
- LARRY KAHANER. (1996). «How to Gather Analyze and Use Information to Move Your Business to the Top» pp: 149-158.
- LAVIE D. (2006). « The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View» Academy of Management Review, 31: 3, pp: 638-358
- LESCA HUMBERT. (2003). « Veille stratégique, la méthode L.E.SCAning, Management et Société », p: 10.

MATA, F.J. FUERST, W.L, AND BARNEY, J.B. (1995). « Information Technology and Sustained Competitive Advantage» A Resource Based Analysis. MIS Quarterly, pp : 487-505.

MAURICE LEMELIN & JEANNINE MCNEIL. (1982). «Productivité et qualité de vie au travail » Les Éditions Agence d'Arc Inc Montréal, vol. 38, n° 2, 1983, pp. :452-453.

OCDE, (1998). « L'investissement dans le capital humain: Une comparaison internationale », vol. 1998, n° 3, Paris, p : 9.

OLLIER-MALATERRE. (2009). «Politique de l'intime, les pratiques d'harmonisation travail/hors travail dans la gestion des ressources humaines »,pp :129-144.

OUASSAL. L (2019). «L'impact de la perception de la RSE sur l'implication organisationnelle des salariés, Description Contextuelle de l'OCP site de SAFI » Revue Internationale des Sciences de Gestion , Volume 3 : numéro 2 , pp : 831 –850.

PLOYHART & AL. (2014). «Organizational staffing»: A multilevel review, synthesis, and model. Vol. 23, pp : 121-176.

R.A. THIETART (1996). « La stratégie d'entreprise », 2e édition, Ediscience international, p : 40.

REIX & AL. (2011) : « Système d'information et management des organisations », 6 éd, Vuibert, p : 21.

T. ATAMAR & R. CALORI. (2011) : « Diagnostic et décisions stratégiques », 2e édition, Dunod, pp : 17-39.