

Approche innovante du management humain: Quel impact sur la performance globale de l'entreprise?

Mahassine BEKKARI^{#1}, Abdellah EL FALLAHI^{*2},

^{#1}Doctorante, Département du Supply Chain Management, Université Abdelmalek Essaâdi
Avenue de la Palestine Mhanech I, Tétouan BP 2222, Maroc

¹bekkarimahassine@gmail.com

^{*2}Professeur à l'Ecole Nationale des Sciences Appliquées
Avenue de la Palestine Mhanech I, Tétouan BP 2222, Maroc

²aelfallahi@gmail.com

Résumé— **Savoir-faire marketing et technologique, capacité innovatrice, compétences et capital humain sont actuellement l'objet d'attention fréquente dans la presse économique et les discours des managers tandis que les recherches et les écrits se multiplient sur le knowledge management [6], les compétences organisationnelles [16], l'apprentissage organisationnel [1] et de façon plus générale sur les investissements immatériels. Ce thème transversal semble marquer la littérature managériale et professionnelle supposant que les ressources durables fondamentales à la disposition des entreprises sont de plus en plus positionnées en terme de capital humain.**

L'intérêt manifesté par les chercheurs depuis le début des années 1990 à l'égard de cette importante composante du capital immatériel de l'entreprise s'explique par le fait qu'elle est devenue un clé incontournable de sa compétitivité.

Dans les approches théoriques actuelles, les ressources intangibles se situent au centre de la création de valeur. Un besoin croissant d'une nouvelle génération d'outils analytiques se fait ressentir pour juger de la performance organisationnelle tant du point de vue des managers, des actionnaires et des investisseurs que des autres parties prenantes [7]. Des travaux bien connus plaident dans ce sens comme ceux expérimentés par le groupe scandinave Skandia qui a établi une liste de critères axés sur le capital humain [5].

Mots clés— **capital humain, performance, entreprise, management, économie**

I. INTRODUCTION

L'ancien PDG de Danone, Antoine Riboud avait conclu son discours du 25 octobre 1972 par : « Conduisons nos entreprises autant avec le cœur qu'avec la tête et n'oublions pas que si les ressources d'énergie de la terre ont des limites, celles de l'Homme sont infinies s'il se sent motivé. »

Cette citation fait l'objet de notre article qui traite l'intérêt d'intégrer le facteur humain comme vecteur clé de la performance de l'entreprise.

Le concept du capital humain, doit beaucoup à l'article fondateur du prix Nobel, il a été formulé pour la première fois en 1961 par l'économiste du développement Theodore Schultz, comme la somme des compétences, de l'expériences et connaissances. Les travaux d'un autre prix Nobel G.Becker

complètent en 1964 cette première définition en y ajoutant la personnalité, l'apparence et la réputation et montrent que l'entreprise est un lieu de formation et d'investissement en capital humain, plus récemment, l'Américain Richard Thaler, 72 ans, a été couronné du prix Nobel d'économie 2017 pour avoir démontré à travers ses travaux consacrant une approche humaine de discipline, comment les mécanismes psychologiques et sociaux modifient nos comportements économiques.

Néanmoins le capital humain n'a pas obtenu toute l'attention qu'il méritait, et ces définitions apparaissent souvent comme trop éloignées de la réalité vécue par les hommes et les femmes de l'entreprise qui ne se perçoivent pas, cela est attribué à que très peu de modèles intègrent la dimension humaine dans la mesure de performance d'une entreprise.

Partant de l'idée que le capital humain est le principal générateur de profit pour une entreprise, la société d'assurances suédoise a construit un nouveau modèle constitue aujourd'hui la forme la plus aboutie en matière d'outils de pilotage s'appuyant sur la dimension humaine qui serait au cœur du fonctionnement de l'entreprise, c'est ce qu'ils ont appelé le navigateur de Scandia.

Aujourd'hui, il est indéniable qu'il y a un réel engouement pour les problématiques de bien-être au travail : de plus en plus d'entreprises mènent des actions allant dans ce sens, des compétitions telles que le « Great place to work » ou bien les « Trophées du Mieux-vivre en entreprise » en sont la preuve. Les raisons d'un tel intérêt sont diverses et variées : attirer les talents en proposant des bénéfices autres que des compensations purement financières, proposer un management innovant, préserver la santé des collaborateurs, souder les équipes par des jeux de teambuilding... Prendre en compte le bien-être au travail implique donc de s'intéresser plus globalement à la place de l'humain en entreprise, des grands groupes comme Pepsico, google,... en ont déjà fait des axes stratégiques innovants faisant intégralement partie de leur politique stratégique globale. Les mesures permettant d'améliorer le bien-être en entreprise sont multiples : améliorer l'ergonomie sur le lieu de travail [10], mettre en place de cours de sports, faire intervenir un nutritionniste, former les managers aux risques psychosociaux...

L'entreprise a des objectifs de rentabilité et de performance économique. Mener une stratégie du mieux-vivre en entreprise peut tout à fait et doit s'inscrire dans cet objectif. Encore faut-il inscrire le bien-être en entreprise dans une stratégie globale d'entreprise. La difficulté tient au fait que les bénéfices d'une politique du mieux-vivre en entreprise restent souvent bien obscurs. Et pourtant, l'humain est bien vecteur de performance à différents niveaux : en termes d'innovation, de compétitivité et de créativité notamment.

Le bien-être au travail sera observable par des données physiologiques, biologiques et psychologiques (les comportements, la santé des collaborateurs...) et aura pour l'entreprise des conséquences de nature différentes : l'innovation, la concentration, l'engagement et la motivation, la créativité, la qualité des relations interpersonnelles, l'atmosphère de travail... Ces éléments très difficilement mesurables sont pourtant indispensables et très corrélés à la performance économique de l'entreprise: ce sont des facteurs qui vont influencer sur la réputation d'une entreprise, sur l'absentéisme et le présentéisme, la compétitivité, la qualité des produits et des services.

II. CAPITAL HUMAIN : LA VRAIE RICHESSE DU MAROC

A : Capital Humain : éclairages sur le succès d'un concept

Le concept de capital humain a été façonné par les travaux d'économistes fondateurs du Prix Nobel T.Shultz(1961) qui définit le capital humain d'un individu comme la somme des compétences, de l'expérience et connaissances que ce dernier maîtrise. Ces connaissances et compétences se sont accumulées tout au long du cursus vécu partant de la scolarité, passant par les diverses formations suivies et à l'occasion des expériences passées [23]. d'autres travaux du Prix Nobel G.Becker (1964) qui ont complété cette première définition en y rajoutant la personnalité, l'apparence et la réputation. Ces éléments sont la source de son avantage concurrentiel, il a montré également que l'entreprise est un lieu de formation et d'investissement en capital humain.Ces travaux constituent le point de départ de ce courant de recherche.

SM le Roi Mohamed VI, le roi du royaume marocain a souligné dans son discours adressé au peuple marocain à l'occasion du 61ième anniversaire de la Révolution du Roi et du Peuple, que l'élément humain reste « la vraie richesse » du Maroc et l'une des composantes essentielles du capital immatériel du Royaume « Nous avons tenu à mettre en évidence et confirmer la réputation des Marocains connus pour leur sérieux et leur dévouement au travail », a mentionné le Souverain, relevant que les Marocains ont « démontré leur capacité à donner et à créer, dès lors qu'ils disposent des moyens nécessaires et des conditions idoines pour entreprendre n'importe quelle action, de n'importe qu'elle nature, petite ou grande, intellectuelle ou manuelle, et ce, en dépit du fléau du chômage ».

Dans un autre Discours du 10 octobre 2014, à l'occasion de l'ouverture de la 1ère session de la 4ème année législative de la 9ème législature, SM le Roi a souligné que :« le capital

humain est l'atout majeur du Maroc dans toutes ses réalisations économiques, sociales, politiques et en matière de droits de l'Homme et la plus haute importance doit continuer d'être accordée à la formation et à la qualification d'un citoyen fier de son identité et ouvert aux valeurs universelles, notamment, à travers la poursuite de la réforme du Système d'éducation et de formation.

L'ancien PDG de Danone, Antoine Riboud avait conclu son discours du 25 octobre 1972 par : « Conduisons nos entreprises autant avec le cœur qu'avec la tête et n'oublions pas que si les ressources d'énergie de la terre ont des limites, celles de l'Homme sont infinies s'il se sent motivé. »

Néanmoins ces définitions du capital humain apparaissent souvent comme trop éloignées de la réalité vécue par les hommes et les femmes de l'entreprise qui ne se perçoivent pas, à juste titre, comme un capital que l'on peut accumuler et céder au gré de la situation de l'entreprise [14].

B : Capital humain : Typologie

Il est possible de dresser une typologie du capital humain qui se compose de trois catégories [9] qui sont : capital humain général, capital humain spécifique à une tâche et capital humain spécifique à l'entreprise.

Une somme des connaissances qui ne sont ni spécifique à une tâche, ni spécifique à l'entreprise est la définition exacte du premier type du capital humain qui est le capital humain général. Il s'agit de connaissances, des acquis et des compétences générales essentiellement assemblées par l'éducation et les expériences professionnelles.

Alors que, Le capital humain spécifique à une tâche couvre essentiellement des formations professionnelles et de l'expérience professionnelle. Il correspond à des compétences qui sont spécifiques à une fonction de travail.

Finalement le capital humain spécifique à l'entreprise, il correspond à des connaissances et des compétences maîtrisées par un employeur sur la base d'un bagage de connaissances et de connaissances collectives spécifique à une entreprise donnée.

III. LA PERFORMANCE GLOBALE

A : PERFORMANCE : TOUJOURS UN COMPROMIS

La performance d'une entreprise au sein de sa chaîne logistique s'appréhende à travers la satisfaction d'un ensemble d'objectifs inhérents à la stratégie choisie.

Ces objectifs sont établis sur plusieurs horizons et on parle alors d'objectifs stratégiques, tactiques et opérationnels. Ceci implique la déclinaison de la performance sur ces trois mêmes niveaux décisionnels [3] et pour évaluer le degré d'atteinte de chaque objectif, une entreprise a alors recours à la mesure de ses performances élémentaires ; Pour cela, elle s'appuie sur un ensemble d'indicateurs de performance ou systèmes d'indicateurs.

1) L'approche financière de la performance :

La mesure de la performance dans les chaînes logistiques devient un sujet qui est très souvent étudié dans la littérature. La performance logistique peut être analysée à travers trois notions d'efficacité, d'efficience et de différenciation [11].

Mentzer et Konrad's (1991) considèrent « l'efficacité logistique comme le degré d'atteinte des objectifs logistiques ». Cela se traduit, à titre d'exemple, par la fixation d'objectifs relatifs à la réduction des niveaux de stocks, de respect des délais de livraison, etc. [2]

L'efficience est le rapport entre les ressources mises en œuvre et le résultat obtenu [13]. Il s'agit de « l'aptitude à procurer au client le mix du produit/service demandé à un coût acceptable par celui-ci » [21]. Elle renseigne sur la capacité de l'entreprise à optimiser la gestion de ses activités logistiques et mesure « la qualité de l'utilisation des ressources » [18]

Par ailleurs, avec la montée en gamme des tensions concurrentielles, les activités logistiques doivent créer de la valeur au client [22] et présenter des caractéristiques particulières qui les distinguent des concurrents [8]. C'est ce que Langley et Holcomb (1992) appellent la différenciation logistique qui permettrait non seulement de renforcer la performance logistique mais aussi contribuer à une meilleure efficacité et efficience dans la mise en œuvre des activités logistiques ([25],[4])

2) *L'approche sociale de la performance*

L'approche sociale de la performance, s'est développée à travers les apports de l'école des relations humaines, qui ont mis en valeur les dimensions humaines dans l'organisation. Le principe fédérateur de cette approche se conceptualise comme suit : l'atteinte des objectifs sociaux permet d'atteindre des objectifs économiques et financiers

3) *L'approche environnementale de la performance*

La performance environnementale, un concept relativement récent, demeure un sujet complexe et source de plusieurs interprétations et perceptions [26]. Dans le domaine du management environnemental, elle se définit comme : « les résultats mesurables du système de management environnemental (SME), en relation avec la maîtrise par l'organisme de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux. » [17]. La performance environnementale est tributaire à chaque entreprise puisqu'elle dépend de sa politique environnementale [19]. En effet, cette politique tient compte de la mission, des valeurs, des conditions locales et régionales propres à chaque entreprise ainsi que des exigences de ses parties prenantes [24]. La performance environnementale peut être analysée selon quatre dimensions [12] : · l'amélioration des produits et processus ; · les relations avec les parties prenantes ; · la conformité réglementaire et les impacts financiers ; · les impacts environnementaux et l'image de l'entreprise. Mais cette approche est critiquée par Caron [27] qui considère que, dans cette modélisation de la performance, les acteurs sont très peu représentés et que la qualité globale de la

performance environnementale est occultée [28], La performance environnementale n'existe que si elle peut être mesurée. En effet, pour Lebas [15], la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Il convient alors d'évaluer les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons [20].

B: FONCTION GESTION DES APPROVISIONNEMENTS

Le pilotage des flux ne peut se concevoir en autarcie et dans l'ignorance de l'amont. La logistique d'approvisionnement, qui passe par une volonté de maîtrise des flux entrants dans l'entreprise, constitue de fait un élément incontournable de la performance de l'entreprise et figure au cœur du métier de logisticien. Il s'agit pour lui de coordonner le processus de commande, afin que les livraisons s'insèrent au mieux dans le cycle de production et de distribution de l'entreprise, aussi bien au regard de critères qualitatifs et financiers que temporels et matériels.

C'est une fonction « pont » entre les responsables logistiques qui doivent dialoguer avec des partenaires externes (les fournisseurs, leurs sous-traitants le cas échéant) et internes (le service achats, la production), sans renoncer à la cohérence globale du dispositif dont ils ont la charge.

Les objectifs de la fonction approvisionnement se différencient d'une entreprise à une autre, par exemple : Améliorer le taux de service, réduire les délais, réduire les retards, augmenter les profits ou la marge, minimiser les coûts, optimiser l'appareil de production. L'approvisionnement sera généralement piloté par trois indicateurs : Le taux de service ou le taux de disponibilité des produits, Le niveau de stock et les coûts liés à l'approvisionnement.

Parmi les compétences techniques de la fonction approvisionnement : Participer à la définition du cahier des charges avec l'ensemble des services concernés, Prospecter et identifier des fournisseurs potentiels, Appliquer la politique d'achat avec le service concerné, Participer à la négociation avec les fournisseurs, Assumer un rôle d'interface entre les fournisseurs et les services internes, Déterminer la périodicité et le volume des commandes, Suivre les commandes et contrôler la qualité des approvisionnements, Organiser la réception des produits, Assurer une veille technologique et réglementaire.

C: Capital humain : Se mesurer par la compétence

Évaluer les compétences de chaque professionnel avec une vision développante qui a une liaison avec l'évolution de sa fonction est une étape primordiale. Parmi les éléments concrets permettant d'apprécier de bonnes pratiques de gestion du capital humain on trouve, La valorisation de l'entreprise se base essentiellement sur l'anticipation des futurs métiers, et la capacité d'analyse des compétences créatrices de valeur dans le marché actuel mais surtout du futur, à la fois valorisantes et sécurisantes pour l'entreprise et ses actionnaires.

Cependant, la mise en place de cette approche reste progressive. Obtenir un bon système de contrôle de compétences est d'anticiper l'évolution de fonctions dans les prochaines années présente la difficulté principale pour chaque entreprise, par exemple un des problèmes majeurs pour la formation au sein des entreprises est actuellement l'impact de la transformation numérique. Cela bouleverse complètement les organisations, mais il est de la responsabilité de l'entreprise d'évoluer en fonction des nouvelles technologies.

IV. MÉTHODOLOGIE

A. collecte des données

Une étude de terrain a été effectuée auprès des entreprises de différents secteurs (Industrie, Métallurgique, Automobile et Services) de la ville de Tanger-Maroc. Dont l'objet est d'évaluer les compétences du capital humain de la fonction approvisionnement. Le questionnaire a été envoyé à 23 entreprises, seulement 7 questionnaires qui ont été retournés.

TABLEAU 1 :
NOTATION DES DIFFÉRENTS TYPES DE COMPÉTENCES I

Secteur	Industrie	Métallurgie	Automobile	Service
Nombre d'entreprise pour chaque secteur	2	1	2	2

Afin d'étudier le taux de maîtrise des compétences de la fonction approvisionnement dans les entreprises de la ville de Tanger- Maroc, les réponses issues du questionnaire présenté aux responsables de l'approvisionnement ont été analysées.

Les responsables approvisionnement doivent être en mesure d'indiquer leur état de connaissance et de maîtrise de chacune des compétences en cochant une des cases du tableau de questionnaire. Le nombre de points obtenus amène à calculer un taux de maîtrise par catégories d'activité et de façon globale. Les réponses diffèrent selon le type de compétences, mais leur valeur est identique, avec quatre niveaux d'évaluation.

TABLEAU 2:
SYNTHÈSE DES TAUX DE MAÎTRISE DES COMPÉTENCES

Compétences techniques	Compétences comportementales	Compétences métier	Points
Je maîtrise	Je maîtrise	Je connais et j'utilise	4
Je pratique	Ça peut aller	Je connais mais n'en tiens pas toujours compte	3
Je connais	J'ai des difficultés	Je connais un peu	2
Je ne connais pas	Je n'y arrive pas	Je ne connais pas	1

Le calcul du taux de maîtrise s'effectue en divisant la somme des points aux différents affirmations par le nombre d'affirmations et en multipliant le résultat obtenu par 100 pour un affichage en pourcentage. Sur 100 compétences, le

score maximum est de 400 points et le score minimum de 100 points.

V. RÉSULTATS

D'après les réponses de questionnaires reçues, nous avons collecté les informations et nous les avons analysés par des graphes et des baromètres afin d'étudier le taux de maîtrise des compétences.

Une moyenne des taux de maîtrise des compétences obtenues pour les trois types de compétences est établie afin de disposer d'un taux de maîtrise global.

TABLEAU 1 :

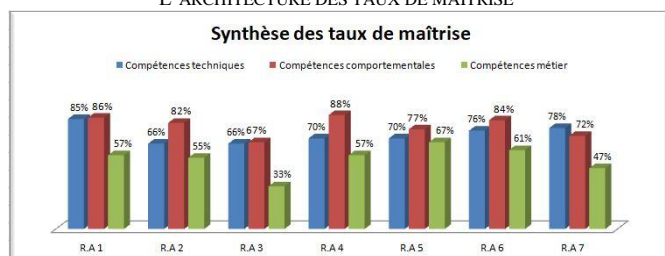
LES TAUX DE MAÎTRISE DES TROIS COMPÉTENCES POUR LES SEPT CAS

Catégories de compétences	Taux de maîtrise du cas n°1	Taux de maîtrise du cas n°2	Taux de maîtrise du cas n°3	Taux de maîtrise du cas n°4	Taux de maîtrise du cas n°5	Taux de maîtrise du cas n°6	Taux de maîtrise du cas n°7
Participer à la définition du cahier des charges avec l'ensemble des services concernés	96%	77%	84%	95%	72%	69%	89%
Prospecter et identifier des fournisseurs potentiels	80%	54%	36%	47%	20%	89%	94%
Appliquer la politique d'achat avec le service concerné	86%	78%	55%	56%	100%	87%	64%
Participer à la négociation avec les fournisseurs	45%	87%	54%	46%	75%	89%	72%
Assumer un rôle d'interface entre les fournisseurs et les services internes	84%	56%	44%	88%	68%	49%	77%
Déterminer la périodicité et le volume des commandes	97%	46%	93%	49%	48%	55%	68%
Suivre les commandes et contrôler la qualité des approvisionnements	89%	45%	68%	99%	78%	69%	87%
Organiser la réception des produits	100%	88%	97%	78%	99%	100%	87%
Compétences techniques	85%	66%	66%	70%	70%	76%	78%
Aptitudes en communication et compétences relationnelles améliorées	86%	78%	34%	65%	44%	68%	64%

Comportement éthique et responsabilité sociale renforcés	100%	100%	100%	100%	99%	100%	98%
Leadership et professionnalisme éprouvés	82%	66%	48%	89%	100%	79%	88%
Réflexion stratégique et application éprouvées	78%	86%	88%	97%	65%	91%	38%
Compétences comportementales	86%	82%	67%	88%	77%	84%	72%
Gestion du stock	35%	31%	21%	36%	55%	48%	28%
Exploration du marché	58%	69%	24%	87%	68%	78%	44%
Analyse et négociation	79%	65%	55%	48%	78%	56%	68%
Compétences métier	57%	55%	33%	57%	67%	61%	47%
Taux de maîtrise globale	76%	68%	55%	72%	71%	74%	66%

FIGURE 1 :

L'ARCHITECTURE DES TAUX DE MAÎTRISE



Partant de la figure 1 et du tableau 2, nous remarquons que les sept cas se varient de l'un à l'autre; Il y'a des responsable d'approvisionnement qui ont un niveau élevé côté compétences et connaissance et d'autres ayant un niveau moyen, d'où la genèse d'utiliser ce type de questionnaire afin d'évaluer les compétences des sept cas, et par la suite on analysera les différents résultats qu'on va trouver.

Pour le cas n°2, la cas n°3 et le cas n°7 : les taux de maîtrise est de 68% , 55% et 66% sont au dessous de la moyenne (moyenne=69), ça déclenche des besoins au niveau de la gestion de l'entreprise. Comparant les taux de maîtrise des compétences technique, comportementales et métier, indiquant la maîtrise des compétences comportementales et l'absence des compétences techniques et métier pour le deuxième et le troisième cas, et la maîtrise des compétences techniques et comportementales et absence des compétences métier pour le septième cas.

Pour le premier, le quatrième, le cinquième, le sixième, les taux de maîtrise est 76%, 72%, 71% 74% indiquant une forte domination des compétences évoluées .

Ce taux peut correspondre à une maîtrise dans tous les domaines de compétences ou à des scores élevés dans certains cas, sachant que les compétences techniques constituent 85% du taux standard. La personne obtenant ce taux peut être considérée comme leader dans son domaine. Les améliorations possibles résident dans l'acquisition de savoirs au niveau des compétences ayant obtenu des résultats faibles ou moyens.

Dans le cas ° 3 et la cas n°5, nous remarquons que les responsables d'approvisionnement ont un manque dans la fonction « Prospector et identifier des fournisseurs potentiels » avec un taux de maîtrise faible de 36% et 20%, ainsi que cette fonction est importante dans les entreprises est plus particulièrement dans les entreprises industrielles. Cette fonction a pour objectif de mettre à jour des informations requises sur les différents champs d'activité reliés à l'entreprise; l'utilisation des ouvrages de référence disponibles sur le marché; la construction d'une banque de données; la sélection des fournisseurs potentiels; la certification des fournisseurs; le développement des sources d'approvisionnement; la recherche de produits; et autres.

Ainsi, nous remarquons que le cas N°2 et N°4 ont un manque dans la fonction « Détermination de la périodicité et le volume des commandes », avec des taux de maîtrise de 46% et 49%, cette opération est très important dans l'entreprise et qu'il connaît une utilisation connu dans les entreprises industrielles et les entreprises de service logistique et transport, elle inclut le suivi et le respect des modèles de gestion des stocks que l'entreprise préconise; le calcul des quantités à commander en fonction des prévisions; les stratégies visant à réduire les stocks dans la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise; la gestion de la disposition des surplus d'actifs; le respect des contraintes environnementales reliées aux stocks; et la maîtrise du flux des matières;

Après les remarques que nous avons pris, nous proposons que ces sept entreprises devons offrir une formation complémentaire sur l'opération « Prospector et identifier des fournisseurs potentiels » aux responsables d'approvisionnement ainsi que une formation sur la « Détermination de la périodicité et le volume des commandes ».

Recommandations :

- Le capital humain, vecteur de rentabilité se lit peu dans les comptes, il représente pourtant aujourd'hui 2/3 de la valeur des entreprises.
- Les échecs de fusion/acquisition sont en majorité dus à la sous-estimation du facteur humain.
- Seulement 7% des entreprises évaluent les risques liés au capital humain.
- Attirer les talents en proposant des bénéfices autres que des compensations purement financières.

- Proposer un management innovant,
- Préserver la santé des collaborateurs,
- Souder les équipes par des jeux de team building.
- Proposer des séances de coaching
- Fêter la journée internationale des Femmes
- Création d'un climat de coopération, de coordination et d'échange d'information dans l'entreprise.
- Encourager les employés et les inciter à aimer leurs travaux dans l'entreprise.
- Prendre en compte le bien-être au travail implique donc de s'intéresser plus globalement à la place de la dimension humaine en entreprise

CONCLUSION

Prendre en compte le bien-être au travail implique donc de s'intéresser plus globalement à la place de la dimension humaine en entreprise, c'est l'objet principale de cet article qui mis en avant le rôle crucial du capital humain et son impact sur la performance globale de l'entreprise.

A travers une étude référentielle qui vise à étudier le capital humain dans la fonction approvisionnement, ainsi qu'à calculer le taux de maîtrise des compétences du capital humain.

Les 7 cas d'entreprises doivent mettre une stratégie de ressources humaines pour développer le capital humain et par la suite développer sa stratégie de compétitivité et de performance.

En effet, comment une entreprise pourra bâtir son développement futur avec des femmes et des hommes qui auront le sentiment que leur valeur réelle ne se retrouve jamais à l'actif mais toujours du côté du passif.

Les entreprises devraient pourtant rendre à l'actif humain sa véritable place, faute de quoi elles risquent de ne plus avoir en leur sein des « Sullenberger »[29], du nom du pilote qui a réussi à poser son Airbus sur la rivière Hudson, à New York, le 15 janvier 2009, sauvant ainsi la vie de 155 personnes !.

RÉFÉRENCES

- [1] [1] Argyris C. (1993), *Actionnable Knowledge. Changing the Statu Quo*. San Francisco, Jossey Bass.
- [2] [2] Barney J.B. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- [3] [3] Barney R. (1996), *The Ressource-Based theory of the firm*, *Organization Science*, vol.7, n°5, septembre-octobre.
- [4] [4] CAMARA IBRAHIMA, (2011). "Human capital and the process of integrating young people into the labor market: The case of the

- township of ABOISSO", *World statistical Congress*, 2011, Dublin (Session CPSO55).
- [5] [5] Edvinsson L., Malone M. (1997), *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: HarperCollins.
- [6] [6] Epstein J.H. (1998), « Knowledge as Capital », *The Futurist*, May, Vol. 32, No. 4.
- [7] [7] Flamholtz E. (1972), *On the use of the economic concept of human capital in Financial Statements : a comment*, *The Accounting Review*, January, pp. 148-152
- [8] [8] Flamholtz E.G. (1999), *Human Resource Accounting*, third edition, Boston, Kluwer Academic Publisher.
- [9] [9] Finchan et Roslender (2003), *Intellectual accouting as a management fashion : a review and critique*, *European Accounting Review*, 12:4, pp. 781-795
- [10] [10] Flamholtz E. (1972), *On the use of the economic concept of human capital in Financial Statements : a comment*, *The Accounting Review*, January, pp. 148-152
- [11] [11] Fugate et al., 2010),.
- [12] [12] Garcia-Ayuso M. (2003), "Intangibles: lessons from the past and a look into the future", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, N° 4, pp. 597-604. [13]
- [13] [14] Guimon J. (2003), « Recent European models for intellectual capital management and reporting : a comparative study of the MERITUM and the Danish guidelines », *Autonomous University of Madrid*. <http://www.iade.org/files/mcmaster2.doc>
- [14] [15] Guthrie J., Johanson U., Bukh P.N., Sanchez P. (2003), « Intangibles and the transparent enterprise: new strands of knowledge », *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, N°4, pp. 429- 440.
- [15] [16] Hamel G., Prahalad C. (1995), *La conquête du futur*, Interéditions, Paris.
- [16] [17] IASB (1998), *IAS 38 immobilisations incorporelles (révisée en 2004)*
- [17] [18] Idriss Aberkane, *libérer votre cerveau*, 2016.
- [18] [17] Williamson, O.E. (1988), "The logic of economic organization", *Journal of Law, Economics and organization*, 4, printemps, p.65-93.
- [19] [19] Lev B. (2001), *Intangibles, Management, Measurement and Reporting*, Brookings Institution Press, Washington D.C.
- [20] [20] Lev B., Schwartz A. (1971), « On the Use of Economic Concepts of Human Capital in Financial Statements », *Accounting Review*, Vol. 46, pp. 103-112.
- [21] [21] Lucas R., 1998, *On the Mechanics of Economic Development*, *Journal of Monetary Economics*, n°22
- [22] [22] Lynn B. (1998), « Intellectual Capital », *CMA*, February, Vol. 72, No. 1, pp. 10-15.
- [23] [24] Mignon (2003), *GRANT, l'analyse des ressources et le management des connaissances*, *Encyclopédie des ressources humaines*, pp. 1666-1678.
- [24] [21] Norme ISO 14031, 1999, p. 2.482
- [25] [25] Pierrat C., Martory B. (1996), *La gestion de l'immatériel*, Nathan.
- [26] [26] Romer P., 1990, *Capital, Labor and Productivity*, *Brookings papers on microeconomics*
- [27] [27] Sullivan P.H. (2000), *Value-Driven Intellectual Capital. How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*, New York, Wiley
- [28] [28] Wright, P.M, Dunford B.B, Snell, S.A. (2001), *Human ressources and the Ressource-Based View of the firm*, *Journal of Management*, vol 27, pp. 701-721