

Les compétences humaines : Facteurs clés pour la réussite du Système de Management Intégré QSE

Badr DAKKAK*

* Laboratoire d'Optimisation des Systèmes de Communication Avancés, Réseaux et Sécurité (OSCARS)
Ecole Nationale des Sciences Appliquées de Marrakech
Avenue Abdelkrim El Khattabi, BP 575, Marrakech (Maroc)
b.dakkak@uca.ma

Abdelhafid RACHIDI**, Abdennebi TALBI**

**Laboratoire de Productique, des Energies et du Développement Durable (LPE2D), Ecole supérieure de Technologies de Fès Route d'Imouzzer BP 2427, Fès – Maroc

Résumé — Cet article traite le problème de gestion de compétences vis-à-vis le Système de Management Intégré QSE. Il présente, d'une manière précise et détaillée, le rôle du facteur humain au déploiement d'un tel système. En effet, pour mettre en évidence ce facteur, cet article montre comment l'impliquer dans une démarche QSE d'une part, et les compétences clés qu'il doit avoir dans ce domaine d'autre part.

Mots clés : Système de management intégré, QSE, Compétences, Ressources humaines.

I. INTRODUCTION

Dans un environnement où la concurrence est de plus en plus rude, les entreprises cherchent en permanence de nouvelles solutions pour garder ses parts de marché, répondre à sa clientèle de plus en plus exigeante, satisfaire les besoins de son personnel,.... Devant cette situation, les entreprises doivent développer de nouveaux produits innovants non seulement de bonne qualité et de coût minimum mais aussi elles doivent répondre aux nouvelles contraintes notamment celles liées au respect de l'environnement et de santé/sécurité. En effet, la recherche de la performance impose aux entreprises de rechercher plus de flexibilité au niveau organisationnel, une meilleure maîtrise de la technologie mais surtout une meilleure considération des ressources humaines. A cet égard, la recherche de la flexibilité ne peut être optimale qu'avec l'intégration des différents systèmes de l'entreprise notamment ceux qui sont similaires tels que les systèmes de management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement (QSE). Une telle intégration ne peut atteindre les objectifs fixés préalablement qu'avec une prise en compte du facteur humain dans toute démarche, toute décision stratégique,.... préconisée par l'entreprise.

Dans cet article, notre contribution consiste, d'une part, à présenter les bénéfices d'une gestion intégrée des systèmes QSE et de montrer comment valoriser les ressources humaines et leurs compétences vis-à-vis du système de management intégré (SMI) QSE.

Le reste de l'article sera présenté comme suit : nous présentons tout d'abord le SMI, son rôle, ses bénéfices et ses objectifs. Puis, nous mettons en évidence la gestion des compétences dans le domaine de gestion intégrée et le rôle du

facteur humain dans la réussite d'une démarche d'intégration dans une entreprise. Par la suite, nous allons voir comment impliquer les ressources humaines dans une démarche QSE en se basant sur la revue de la littérature et les travaux de recherche dans ce domaine. Enfin, nous allons présenter des groupes de compétences clés pour une démarche QSE réussie.

II. LE SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE

Un Système de management intégré est un système qui permet d'établir et de déployer des objectifs en matière de qualité, d'environnement et de santé/sécurité au travail pour augmenter leur synergie et leur efficacité [1][2]. En effet, l'intégration est la manière d'établir et de renforcer les liens qui peuvent exister entre deux ou plusieurs entités de base afin d'en déduire une et une seule entité qui agrège les entités précédentes et préserve dans son comportement la cohérence intra et inter entités [3]. Un tel concept doit s'inscrire dans une vision globale du plan stratégique de l'entreprise qui prend en compte ses priorités, ses objectifs, ses contraintes et son existant.

Par conséquent, un système intégré QSE sert à prendre en considération trois systèmes totalement compatibles pour un fonctionnement plus efficace. Une telle compatibilité se manifeste dans :

- La cohérence qui existe entre les normes ISO 9001 (Qualité), ISO 14001 (Environnement) et le référentiel OHSAS 18001 ou prochainement ISO 45000 (Santé, Sécurité au travail) ;
- L'engagement de la direction dans l'amélioration de ces systèmes ;
- Les exigences en matière de gestion des documents et des enregistrements ;
- Les outils de contrôle et de suivi ;
- La gestion des non-conformités, la définition et la mise en œuvre d'actions correctives et préventives ;
- La mise en œuvre d'un processus d'audit ;
- La diminution du coût des relations clients-fournisseurs ;

- La création des bénéfices pour l'entreprise, le client, les actionnaires, le personnel et les fournisseurs ;

Ceci permet, justement de :

- Optimiser les ressources de l'entreprise surtout (financières, humaines et techniques),
- Eviter les redondances notamment documentaires [1] :
 - o Pourquoi créer pour un poste une consigne sécurité, une consigne de travail et une consigne de contrôle ?
 - o Pourquoi proposer aux clients, ou/et parties intéressées trois manuels ?
- Assurer un équilibre permanent dans la prise de décision à la fois pour les trois systèmes,
- Faciliter l'appropriation du système par les collaborateurs,
- Valoriser l'engagement de toutes les entités de l'entreprise en matière de qualité, de sécurité et d'environnement donc en matière de développement durable auprès des clients et des consommateurs mais aussi auprès de ses partenaires. La compétitivité et l'image de marque de l'entreprise sont ainsi renforcées ;
- Mettre en place un outil de management interne global qui permet d'améliorer continuellement les performances de l'entreprise, de mieux maîtriser les risques en structurant son organisation et gagner ainsi en efficacité ;
- Réduire les coûts grâce à un audit unique pour trois référentiels.

Bien que l'importance de déploiement du SMI dans une organisation est évidente et les bénéfices sont nombreux. En revanche, ceci ne peut être qu'avec une prise en compte et une intégration du facteur humain ainsi qu'avec le développement et la valorisation de ses compétences dans ce domaine. Un tel facteur est un élément crucial pour déployer et réussir les politiques et les visions stratégiques de l'entreprise.

Le paragraphe suivant met en évidence le concept de gestion des compétences.

III. LES COMPETENCES DANS LE DOMAINE DE GESTION INTEGREE

Il convient tout d'abord de définir le terme « compétences ». En fait, la compétence est la mise en œuvre combinée de savoirs (connaissances), savoir-faire (pratiques maîtrisées) et savoir-être (attitudes et comportements) [4]. La compétence est la capacité d'une personne (acteur) à agir et réagir avec la pertinence requise pour réaliser une activité dans une situation de travail. L'acteur est au cœur d'un processus qui consiste à sélectionner, combiner et mobiliser ses connaissances, son savoir-faire, ses aptitudes et comportements d'une part, et des ressources de l'environnement d'autre part, en vue d'accomplir une mission définie par l'entreprise » [5].

La démarche compétence s'inscrit dans une relation "gagnant-gagnant", elle est bénéfique aux entreprises et à leur personnel. Elle permet de répondre autant aux exigences de

flexibilité et de réactivité pour l'entreprise, qu'aux besoins de reconnaissance pour les salariés.

La compétence est la capacité reconnue d'un acteur à mobiliser des ressources (savoir faire, savoir être et savoir devenir) afin de réaliser une action, d'atteindre un résultat et de répondre à l'attente d'une entreprise [6].

A cet égard, il n'y a pas de gestion intégrée de tout système d'entreprise et en particulier les systèmes QSE sans intégration et prise en compte de l'entité humaine. En effet, un individu est dit intégré dans l'entreprise lorsqu'il se considère comme un membre à part entière d'une entité socio-économique dont il connaît, comprend et accepte les Politiques, les Objectifs et les Organisations. Accepter les Politiques, les Objectifs et l'Organisation de l'entreprise suppose que l'individu trouve dans celles-ci une satisfaction raisonnable de ses besoins [7]. L'intégration du personnel dans un système de gestion intégrée est à la fois plus largement souhaitée par les individus, et plus difficile à réaliser. Pourtant, avoir un personnel intégré est pour l'entreprise tout à fait essentielle, d'autant plus essentiel que l'entreprise doit développer ses objectifs dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Par conséquent, pour réaliser à un degré optimal l'intégration de son personnel dans une démarche QSE, l'entreprise doit prévoir et mettre en œuvre un ensemble cohérent de moyens dont les principaux sont :

- Une structure donnant à chacun des attributions précises,
- Une organisation du travail motivante,
- Des politiques de personnel réalistes et adaptées à l'entreprise et à son personnel,
- Une hiérarchie qui assume ses responsabilités,
- Une organisation convenable de la concentration et de la participation aux décisions,
- Des relations efficaces avec les instructions représentatives du personnel,
- Une excellente organisation des communications.

La prise en compte du facteur humain doit être le souci principal des industriels. Au niveau recherche, la grande majorité des modèles et simulateurs de systèmes de production n'intègrent pas le paramètre humain ou, dans le meilleur des cas, modélise l'opérateur humain comme une machine associée à un taux de défaillance et un taux de réparation [8][9].

La gestion des compétences est donc une dimension importante dans tout projet, démarche,... préconisés par l'entreprise tel que le SMI. Elle recouvre un ensemble de pratiques destinées à utiliser et à développer de manière optimale les compétences des individus et des groupes, afin de réaliser la mission de l'entreprise et d'améliorer les performances. En outre, par la mobilisation et le renforcement des capacités d'action des salariés, la gestion des compétences vise à développer la compétitivité d'une entreprise, la mobilisation et l'employabilité de ses salariés, ainsi que ses engagements et ses contributions dans la mise en œuvre des démarches, des orientations stratégiques, ... de l'entreprise.

La gestion des compétences n'est pas une fin en soi, c'est un moyen qui doit servir aux objectifs stratégiques de

l'organisation. Dans cette optique, une mise en œuvre réussie de la gestion des compétences vis-à-vis le SMI implique, d'une part, une intégration verticale qui consiste à assurer la cohérence entre les compétences et la stratégie de l'organisation. D'autre part, elle implique une intégration horizontale qui consiste à harmoniser les activités des ressources humaines.

Pourtant, suivant une étude réalisée auprès de vingt entreprises marocaines sur le SMI, nous avons constaté que la prise en compte du facteur humain dans ce domaine ne correspond pas à des niveaux de performance optimaux [2][11]. En effet, plusieurs aspects doivent être développés et certaines relations à améliorer :

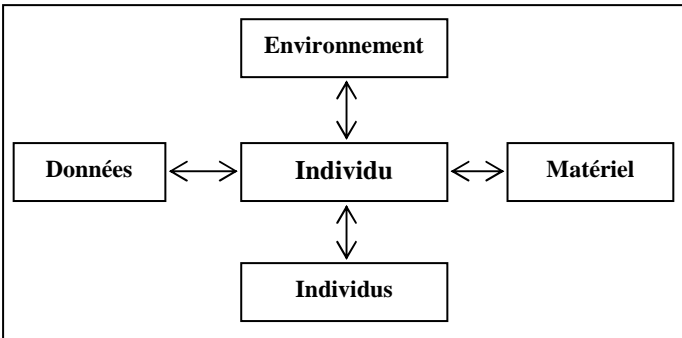


Fig. 1. L'individu et ses relations [2]

Dans le paragraphe suivant, nous allons voir comment procéder pour impliquer et contribuer au développement du facteur humain et ses compétences vis-à-vis du SMI.

IV. IMPLICATION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE SMI

Les entreprises actuelles sont obligées dorénavant, de surcroît d'intégrer la composante « ressources humaines » comme étant une variable stratégique, car c'est le niveau et la nature des compétences humaines qui, de plus en plus, vont assurer les différences entre les entreprises compétitives et les autres...

En fait, le SMI est un mode de gestion dont la réussite dépend, entre autre, de l'engagement des ressources humaines. Il remet en cause le mode d'organisation préconisé par Taylor basé sur la division des tâches, le contrôle,... et il propose un mode d'organisation où la performance de tous passe par la responsabilisation, la mobilisation et l'implication de chacun au sein de l'entreprise. En effet, le SMI permet de respecter les compétences des ressources humaines et de mieux valoriser les employés.

Pour ce faire, en se basant sur les travaux de [11][12], cette valorisation se fait sentir au niveau de :

- La satisfaction et la motivation au travail ;
- La réorganisation du travail ;
- La formation ;
- La communication entre tous les membres de l'entreprise.

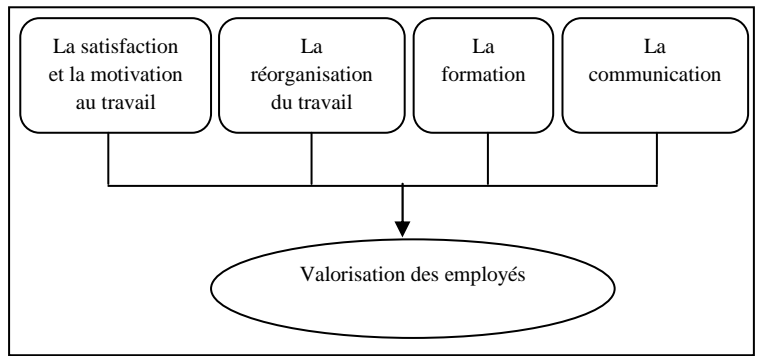


Fig. 2. Les composantes de la valorisation des employés [2]

A. Satisfaction et motivation au travail

La clé de succès de la valorisation des employés dans toute démarche entreprise par l'organisation, notamment une démarche de déploiement d'un SMI, est la satisfaction et la motivation des salariés au travail (figure 3).

En effet, en s'inspirant des travaux de [11] nous proposons cinq leviers qui permettent de « provoquer » les changements requis afin d'augmenter de façon continue et régulière le degré de satisfaction des personnes au sien de l'organisation :

1) Investir dans les initiatives de qualité de vie en milieu de travail

Il est donc important d'éliminer rapidement les insatisfactions (ou irritants) qui seraient reliées à l'environnement immédiat et physique des employés pour ensuite assurer un confort (au niveau ergonomique) qui met l'accent sur l'aménagement, la disposition des espaces de travail et l'amélioration des conditions en général. La sécurité d'emploi, les politiques en matière de qualité de vie, les besoins particuliers des employés et les facteurs d'hygiène sont d'autres considérations importantes à gérer. Un dirigeant peut influencer positivement le milieu de travail et contribuer de façon significative (effets concrets et immédiats) à créer un environnement sympathique et dynamique où il fait bon travailler.

2) Améliorer les relations humaines (employés et collectives)

Une saine communication (vers le haut et le bas) va permettre d'élargir l'information du niveau purement professionnel au niveau social, interpersonnel et personnel. C'est alors que l'équipe sera en mesure de bâtir sur l'adhésion et la cohésion, d'identifier les rôles particuliers nécessaires afin de rendre le groupe plus homogène et réduire l'individualisme et, enfin, d'identifier et d'améliorer les affinités afin de faire grandir le sentiment d'appartenance (culture).

3) Mobiliser les collaborateurs

Le défi de « réconciliation » ou l'identification du point d'équilibre entre les besoins et les attentes au niveau individuel et organisationnel dépend dans une large mesure du degré de participation des employés à la prise de décision, de la présence des dirigeants et d'une écoute attentive de la part de ces derniers. Il est important, également, d'éviter toute

forme d'aliénation des employés dans les rôles qu'ils entendent jouer dans le développement de l'organisation. Enfin, tout refus de partager les informations disponibles, ainsi que les connaissances nécessaires à la prise de décisions ne peut que conduire à des contre-performances et donc à une

baisse de l'efficacité. Cette situation ne peut qu'affecter les relations entre les employés et ainsi créer des obstacles à toute mobilisation.

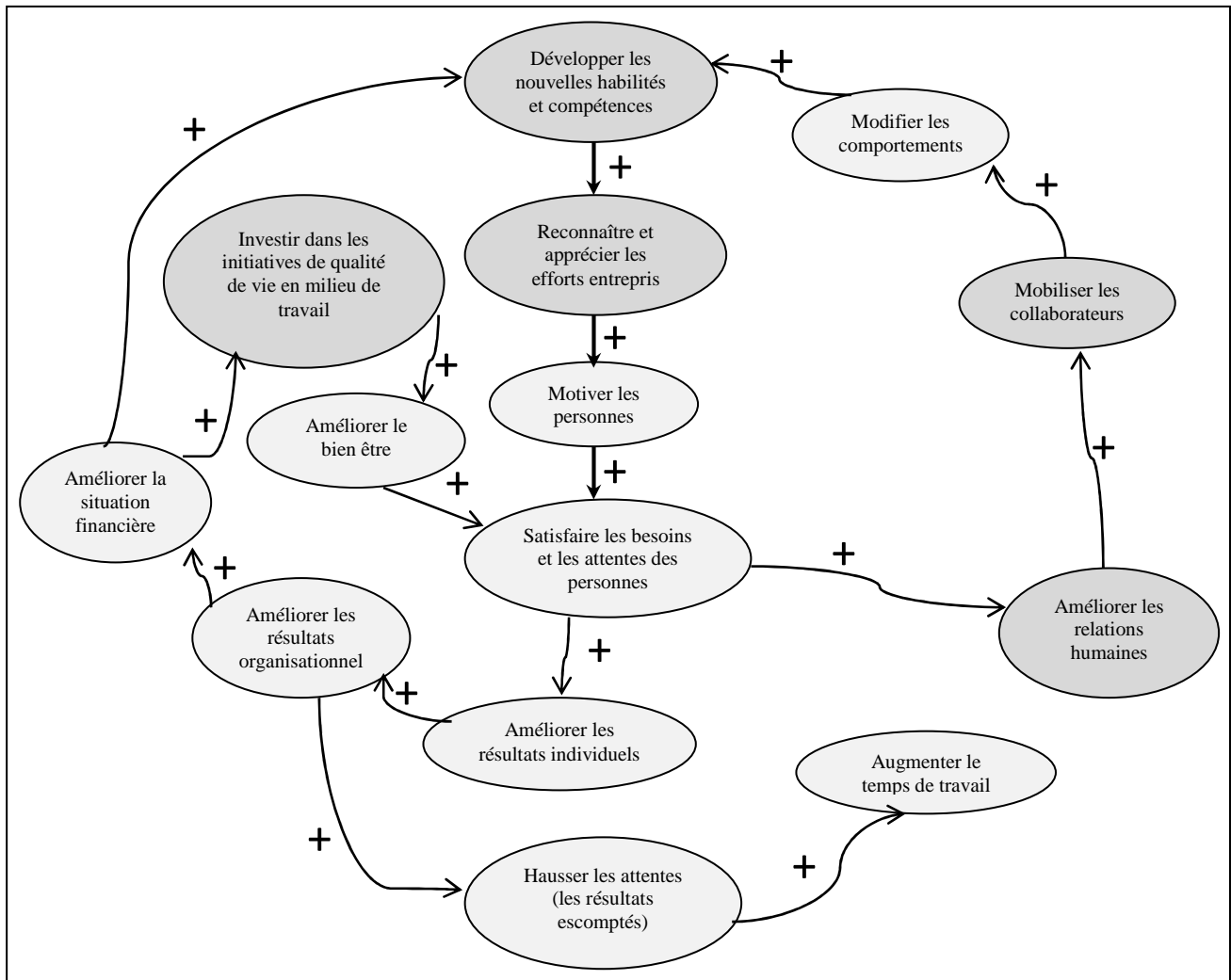


Fig. 3. Modèle de satisfaction des employés [11].

4) Développer de nouvelles habiletés et compétences

L'expérience de travail des employés se doit d'être une expérience positive. La direction doit gagner la confiance des employés et faire preuve de constance, de fiabilité et de détermination. Du point de vue d'un employé, l'organisation et le patron doivent remplir leurs obligations de façon juste et équitable. L'employé sent alors qu'il fait partie de l'organisation. Pour renforcer l'engagement des employés, la direction doit permettre leur participation, démontrer un appui constant envers eux, témoigner un sentiment de confiance à leur égard et surtout dans leur développement professionnel. De cette façon, les employés voient comment l'organisation s'engage et encourage la prise de décisions à différents niveaux. Les employés voient directement leurs contributions,

ce qui a pour effet d'augmenter leur loyauté envers l'organisation.

5) Reconnaître et apprécier les efforts entrepris

Plus on reconnaît et on apprécie la contribution des personnes aux succès organisationnels, plus ces mêmes personnes seront satisfaites de leurs conditions et de leur environnement. Cette même satisfaction qui entraîne à nouveau la mobilisation de ces personnes et l'amélioration des performances va permettre d'investir davantage dans le développement des capacités opérationnelles et donc des habiletés des employés. La mise en œuvre d'un processus d'évaluation des performances, de reconnaissance et d'appréciation va donc permettre de maximiser le rendement général et ainsi assurer un retour sur « l'investissement ».

B. La réorganisation du travail

Le déploiement d'un SMI exige des modifications de l'organisation du travail et de nouvelles pratiques en matière de gestion des ressources humaines [13][14]. L'entreprise qui cherche un avantage compétitif en mettant l'accent sur la qualité, la sécurité et l'environnement, optera pour un modèle organisationnel axé sur l'engagement et la participation de toutes les catégories du personnel et tendra à créer les conditions favorables à l'émergence d'un climat de confiance et d'implication du personnel.

Une démarche QSE est un mode de management fondé sur l'attention soutenue portée à la qualité, à la sécurité et à l'environnement par l'ensemble des acteurs et ce à tous les stades de production : c'est pourquoi elle a besoin d'être accompagnée d'une démarche participative. Cette dernière est définie comme un processus qui désigne la volonté et l'action, individuelle ou collective des acteurs de l'entreprise de prendre part à la résolution de problèmes liés à l'activité de leur entreprise. Il nécessite l'implication et la concentration du personnel dans le travail fourni [12].

Déployer un SMI semble tracer les contours d'une nouvelle organisation en adoptant une gestion participative, en responsabilisant et en intéressant l'ensemble des salariés. Le travail est interpellé à tous les niveaux du processus, ce qui exige une décentralisation importante du processus de gestion et surtout du processus de prise de décisions.

Ainsi, l'originalité dans un SMI réside dans le « respect de l'homme » et la valorisation du potentiel humain en lui consacrant un besoin supérieur à celui de l'estime.

Dans cette approche, on tient compte des émotions humaines « leur bon sens, leur imagination, leur jugement, leur capacité d'organisation et leur autorité ».

En effet, un des fondements de l'obtention d'un SMI dans une entreprise apparaît être « la reconnaissance de l'individu comme expert de son travail ».

C. La formation

Une gestion intégrée des systèmes QSE ne sera l'affaire de tous au sein de l'entreprise qu'une fois que tout le personnel reçoit une formation adéquate et continue, lui permettant d'exceller dans le domaine où il travaille.

De ce fait, la formation constitue un atout en période de forte turbulence dans la mesure où l'investissement dans la formation des ressources humaines contribuerait à bâtir un éventail de qualifications requises pour répondre aux nouvelles exigences et aux changements de l'environnement tout en élargissant le champ des possibilités stratégiques, et par le fait de consolider leur avantage concurrentiel. La formation deviendrait, dès lors, un des leviers importants pour accroître la productivité au sein des entreprises et leur compétitivité [12].

C'est ainsi, la formation au SMI permet une meilleure implication des employés à l'intérieur de l'entreprise puisqu'il s'agit non seulement de former les travailleurs pour accroître leurs savoirs et leurs savoir-faire, mais aussi d'améliorer leurs connaissances en matière de relations interpersonnelles et de communication interne.

D. La communication interne

La communication est un processus d'échange et de compréhension de l'information d'une personne à une autre. C'est la façon de rejoindre quelqu'un avec des idées, des faits, des pensées et des valeurs. Elle forme un pont entre les personnes, leur permettant de partager ce qu'elles sentent et ce qu'elles savent [15]. Ainsi, la communication est un élément primordial, même vital et un des leviers importants dans une démarche de management intégré. En effet, apprendre à communiquer c'est apprendre à établir les relations nécessaires avec son entourage, les supérieurs, les clients et les fournisseurs. C'est surtout apprendre à être attentif aux autres et à les écouter.

A l'heure où les ressources humaines sont admises comme l'un des facteurs décisifs dans la réussite de l'entreprise, la communication devient un atout stratégique. Pour cela, Emerg et Gomin précisent que la communication est à l'organisation ce que le sang et les influx nerveux sont aux organismes vivants : sans eux le système meurt [16].

E. Synthèse

En guise de synthèse, nous affirmons qu'une gestion intégrée des systèmes QSE est fortement dépendante de la gestion des ressources humaines. La richesse de l'entreprise est fondée pour une grande part sur la compétence et le dynamisme de sa composante humaine. Une mauvaise adéquation du personnel, une mauvaise prise en considération de celui-ci et/ou un mauvais climat social constituent des entraves avérées à une bonne gestion intégrée des systèmes QSE. Il est à signaler que le SMI permet, de son côté, une meilleure valorisation des ressources humaines. Cette valorisation se manifeste par le travail en groupe, la formation et la communication entre toutes les entités de l'entreprise.

V. QUELLES COMPETENCES POUR UN SMI EFFICACE

Vu l'importance des ressources humaines dans la mise en œuvre et le suivi d'une démarche QSE efficace, nous proposons de placer au centre de celle-ci un référentiel de compétences.

Le référentiel de compétences désigne le document formalisé de l'entreprise qui identifie les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier [17]. Ce document énumère l'ensemble des compétences et hiérarchise les niveaux et découle directement de la description et de l'analyse de l'emploi [18].

La figure suivante propose quatre principaux groupes de compétences pour déployer un SMI d'une manière sûre et efficace (figure 4).

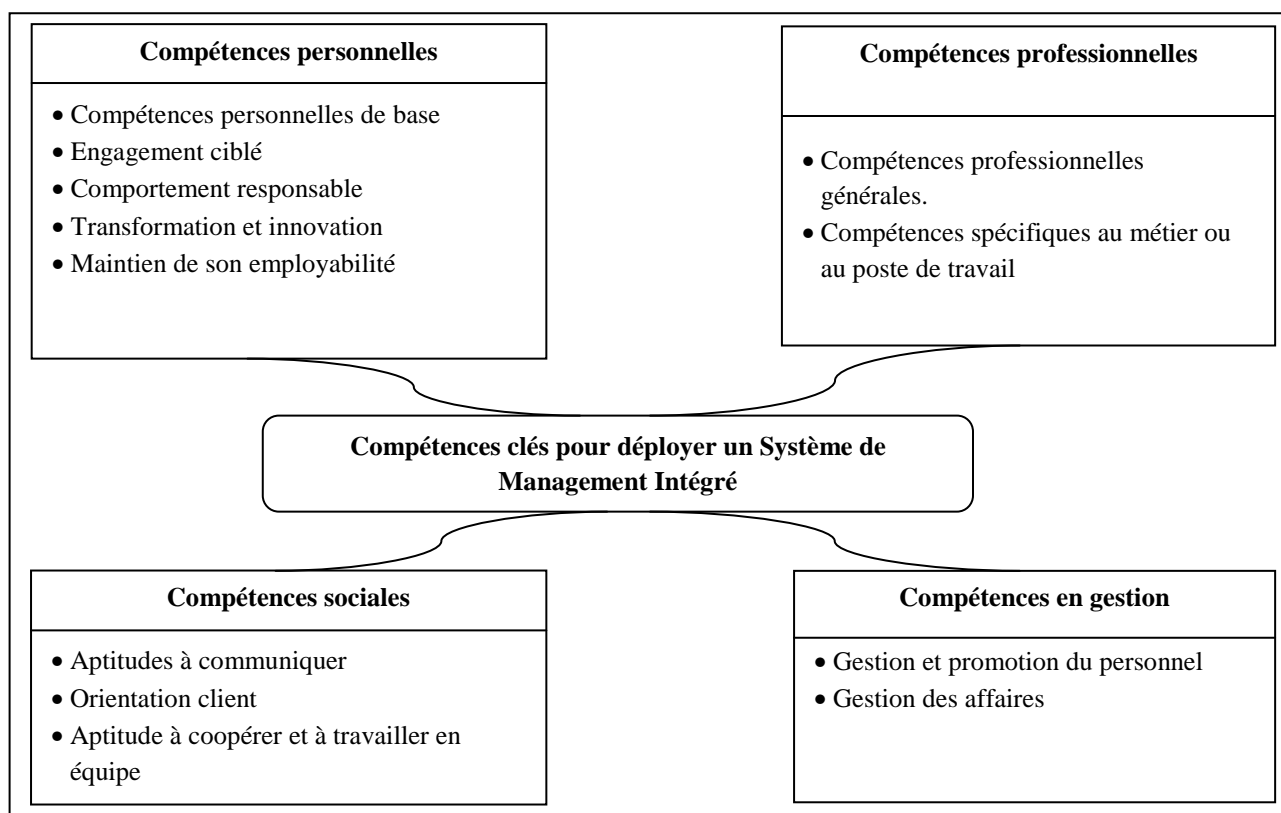


Fig. 4. Compétences clés pour déployer un SMI.

Faute de place, nous ne développons pas ces groupes de compétences. Nous invitons les chercheurs intéressés de se référer à [2] pour consulter le développement de chacun de ces groupes de compétences.

VI. CONCLUSION

Dans cet article, nous avons commencé par présenter le SMI, les bénéfices et l'importance de déploiement d'un tel système dans une entreprise. Nous avons montré que ceux-ci ne peut être qu'avec une prise en considération du facteur humain. Par la suite, nous avons mis en évidence l'approche « compétences » dans le domaine de gestion intégrée. Ainsi, nous avons vu comment impliquer les ressources humaines dans un tel domaine. Nous avons montré que cette implication se fait via : la satisfaction et la motivation au travail, la réorganisation du travail, la formation et la communication. Chacun de ces volets a été décrits en détail. Enfin, nous avons dressé quatre groupes de compétences clés pour déployer correctement un SMI.

Pour diagnostiquer les nouvelles compétences relatives à la mutation des différents services de l'entreprise, il faut dresser des questionnaires en associant les différents indicateurs de compétences, les nouvelles missions, les nouveaux objectifs, ainsi que les niveaux de pondération pour chaque nouvelle fonctionnalité [22]. Ceci afin d'assurer une gestion prévisionnelle des métiers et des compétences pour

avoir une interopérabilité, une flexibilité et une interactivité relative à l'intégration du système QSE et l'exploitation correcte du SMI.

En termes de perspective, nous comptons agréger une liste de compétences clés en SMI par secteur d'activité des entreprises pour constituer un référentiel intégré de compétences dans le domaine de QSE.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1] Gillet-Goïnard F., Bâtir un système de management intégré Qualité-sécurité-environnement. Editions d'organisation, 2006
- [2] B. Dakkak, A. Talbi, Amélioration de la performance industrielle par le déploiement du système de management intégré : Application aux PME/PMI Marocaines. Presses Académiques Francophones. 2014
- [3] Talbi A., Intégration des fonctions de l'entreprise, application aux fonctions production et maintenance. Editions universitaires européennes 2011.
- [4] Vernadat F., Techniques de modélisation en entreprise : applications aux processus opérationnels, Economica, 1999.
- [5] Boumane A., Talbi A., Tahon C., Bouami D., Contribution à la modélisation de la compétence. « Modélisation, Optimisation et Simulation des Systèmes : Défis et Opportunités ». MOSIM'06 - du 3 au 5 avril 2006 – Rabat- Maroc
- [6] Hassani M., La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise. Ecole internationale des affaires, Maitrise 2008.

- [7] Gerbier J., Organisation et fonctionnement de l'entreprise : traité fondamental. Tec & Doc - Lavoisier, 1993.
- [8] Bennour M., Contribution à la modélisation et à l'affectation des ressources humaines des les processus industriels. Thèse de doctorat de l'université Montpellier 2. Décembre 2004.
- [9] Bennour M., Crestani D., Crespo O., "une méthode d'affectation des ressources humaines aux processus industriels" Journal Européen des Systèmes Automatisés 2008.
- [10] Dakkak B., Chater Y., Guennoun M., Talbi A., Diagnostic des Systèmes Qualité, Sécurité et Environnement des PME/PMI marocaines. 10^{ème} congrès international qualité et sûreté de fonctionnement QUALITA. 19, 20 et 21 Mars 2013 Compiègne France.
- [11] Chabchoub H., Jlassi J., Le management de la qualité totale et la gestion des ressources humaines. 6^{ème} congrès international pluridisciplinaire Qualité et Sûreté de Fonctionnement QUALITA. Bordeaux 16-18 mars 2005.
- [12] Jutras L., Vaillancourt L. Satisfaction et motivation au travail. Pharmactuel Vol. 36 No 4 pp 212-218 Août-Septembre 2003.
- [13] Dakkak B., Chater Y., Talbi A., "Prise en compte de la gestion du changement dans une démarche de déploiement d'un système de management intégré". 9^{ème} Conférence Internationale de Modélisation, Optimisation et SIMulation « Performance, interopérabilité et sécurité pour le développement durable » Bordeaux – France 06 au 08 Juin 2012.
- [14] Dakkak B., Chater Y., Talbi A., Proposition d'une matrice criticité intégrant les systèmes qualité, sécurité et environnement pour la fonction maintenance. Journal of Decision System. Vol. 21, No. 4, November 2012, pp : 291–305. ISSN 1246-0125 print/ISSN 2116-7052 online. DOI 10.1080/12460125.2012.723983.
- [15] Foulard C., L'entreprise communicante. Edition Hermes 1998.
- [16] Emerg Y., Gomin F., Dynamiser les ressources humaines. Presse polytechniques et universitaires 1999.
- [17] Dietrich A., Le Management des compétences, Paris, Vuibert, 2008.
- [18] Aubret J., Gilbert P., Pigeyre F., Management des compétences – Réalisations, concepts analyses, Paris, Dunod, 2005.
- [19] ISO 14001, Système de management environnemental – exigences et lignes directrices pour son utilisation. 2ème édition Paris. 2004.
- [20] ISO 9001, Système de mangement de la qualité – Exigences 2008.
- [21] OHSAS 18001. Occupational Health and Safety Management Systems – Requirements OHSAS. 2007.
- [22] Abdelhafid Rachidi, Abdennebi Talbi & Abdellah Khatory, « Design of the New Competences Relative to the New Policies of the Industrial Maintenance », International Journal of Scientific Engineering and Technology Volume No.2, Issue No.9, Sept. 2013