

ETUDE EXPLORATOIRE : L'EFFET DES PRATIQUES DE LA GESTION DES CARRIERES SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES ENTREPRISES MAROCAINES

[EXPLORATORY STUDY : THE EFFECT OF CAREER MANAGEMENT PRACTICES ON THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF MOROCCAN COMPANIES]

Lamiaa LAOUAMI¹ and Mohammed FARIDI²

¹Doctorante, ENCG-SETTAT, Université Hassan 1er, Maroc

²Enseignant chercheur, ENCG-SETTAT, Université Hassan 1er, Maroc

Copyright © 2019 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: This article focuses on the concept of "human resources contingency" which supports the strategic alignment of human resources to the organization to improve organizational performance. An exploratory qualitative study was conducted with a sample of 20 Moroccan companies operating in the financial sector to contextualize the concept. The inferred results suggest that opinions are mixed concerning internal contingency factors.

KEYWORDS: Career management, Human Resources Management, Contingency, Organizational performance.

RÉSUMÉ: Cet article met l'accent sur le concept de « contingence des ressources humaines » qui appuie l'alignement stratégique des ressources humaines en fonction de l'organisation afin d'améliorer la performance organisationnelle. Une étude qualitative exploratoire a été menée auprès d'un échantillon de 20 entreprises marocaines exerçant dans le secteur financier pour contextualiser le concept. Les résultats déduits avancent que les opinions sont contrastées par rapport facteurs de contingence interne.

MOTS-CLEFS: Gestion des carrières, Gestion des Ressources Humaines, Contingence, Performance organisationnelle.

1 INTRODUCTION

La fonction RH s'est beaucoup développée ces dernières décennies, et joue un rôle très important dans l'organisation. Nous ne sommes plus dans cette perception où la fonction RH est un simple département qui se contente de la gestion ordinaire comme l'établissement des fiches de paie, du recrutement, ou même du licenciement, mais plutôt une fonction à caractère stratégique qui vise l'encadrement et le management du potentiel humain par le biais de la formation, la GPEC, la mise en place d'un système de rémunération incitative et la gestion des carrières.

Selon Pfeffer (1994), le problème pour l'organisation à garder une position durable dépend généralement de leur impuissance à attirer et fidéliser son personnel. C'est pour cela que la Gestion des Ressources Humaines est considérée comme une fonction indispensable pour le maintien et l'accroissement de la performance organisationnelle (Arthur 1994). Parmi les différentes activités de la gestion des ressources humaines, la gestion des carrières est considérée comme des pratiques hautement performantes (Pfefer 1984, Delery et Doty, 1996). Cependant, les pratiques relatives à la gestion des carrières doivent être adéquates à un bon nombre de facteurs contextuels de l'organisation (Gerhart 2000).

La théorie de la contingence stipule que les meilleures pratiques de la gestion des ressources humaines ne sont pas les mêmes dans toutes les organisations car ils sont relevés dans des contextes différents (Fosum et Parker, 1983; Dyer, 1984). Cela veut dire que ce qui est une bonne pratique pour une organisation appartenant à un environnement spécifique n'est pas toujours l'optimum pour une organisation travaillant dans autre environnement.

Selon les chercheurs de ce courant, les performances élevées sont atteintes en présence de structures adéquates aux contraintes du contexte. Pour eux, les facteurs de contingence sont différents, certains auteurs comme Burns, Stalker, Lawrence et Lorch, considèrent que l'environnement externe de l'organisation (évolution du marché, innovation technologique, etc.) est le générateur de contingences, alors que d'autres comme Chandler et Penrose, prouvent que les pratiques de la Gestion des Ressources Humaines doivent être alignées sur la stratégie de développement de l'organisation.

Conscient du rôle contingent de la stratégie sur le lien entre les pratiques de la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle dans les organisations appartenant au même environnement, nous avons mené une étude qualitative auprès de vingt grandes entreprises exerçant au secteur financier pour répondre à nos interrogations formulés comme suit: Quelles sont les bonnes pratiques de gestion des carrières adoptées au sein des entreprises marocaines? A Quel degré ces pratiques sont alignées sur la stratégie Rh interne adoptée? Est-ce que les bonnes pratiques de gestion des carrières peuvent améliorer la performance organisationnelle?

Cet article s'articule autour de deux sections:

Dans un premier lieu, nous exposons le cadre théorique de notre étude. Et en deuxième lieu nous présentons les éléments méthodologiques et les résultats de notre étude exploratoire. A l'issue de cette section, la discussion des résultats sera exposée.

2 CADRE CONCEPTUEL

L'intérêt de cette partie est de présenter une synthèse de la littérature sur la contingence des ressources humaines et la performance organisationnelle

2.1 PERSPECTIVES DE LA CONTINGENCE DES RESSOURCES HUMAINES

La théorie de la contingence se différencie par rapport aux autres théories avancées (universaliste et configurationnelle) par le fait, qu'elle ajoute au modèle une variable complémentaire comme l'ont évoqué Delery et Doty (1996) afin d'accroître l'efficacité organisationnelle. Il faut que les pratiques de la gestion des ressources humaines soient contingentes avec la stratégie d'affaires de l'organisation. Mais à cause de l'accessibilité et la disponibilité des technologies et aux capitaux à n'importe quelle moment et n'importe où, les entreprises sont obligées de tourner vers les capacités organisationnelles dont elles disposent (Dyer et Reeves, 1995). Selon (KHatri, 2000), les entreprises doivent avantager leurs forces internes pour produire des stratégies adaptées et durables. Selon le même auteur, les anciens modèles sont inconvenables pour résister aux changements de l'environnement actuel marqué par la complexité et la variation.

La mutation de la gestion des ressources humaines traditionnelle vers une gestion stratégique des ressources humaines, c'est-à-dire, nous ne sommes plus dans le temps où la gestion des ressources humaines est appliquée semblablement d'une organisation à l'autre, a transformé les ressources humaines en un outil important pour atteindre l'avantage compétitif. La théorie de la contingence des ressources humaines suggère de s'appuyer sur les bonnes pratiques RH qui supporte la stratégie d'affaire de l'organisation. En effet, les ressources humaines sont des éléments inimitables par les compétiteurs (Gill et Meyer, 2008).

La perspective de la contingence appuie l'alignement stratégique des pratiques des ressources humaines en fonction de l'organisation. Pour cette approche, ce sont les pratiques cohérentes avec l'organisation qui impacteront l'efficacité de l'organisation. Les chercheurs (Dean et Lepak, 1996 ; Delery et Doty, 1996 ; Youndt et Snell, 1996 ; Kerr, 1985 ; Lengnick-Hall et Lengnick-Hall, 1988 ; Miller, 1989 ; Niniger, 1980 ; Rhodes, 1988 ; Siocum et al., 1985 ; Van de Ven et Drazin, 1985) ont déterminé comme variable contingente la stratégie d'affaire, car elle est d'une grande influence sur l'utilisation des différentes pratiques de ressources humaines à l'interne de l'organisation. A cet effet, cette variable sera retenue comme facteur de recherche dans le modèle de contingence.

D'autres chercheurs se différencient des approches stratégiques traditionnelles, en affirmant que chaque organisation dispose de facultés leur permettant de développer ses propres stratégies internes. Des auteurs comme Cooke (1994), Kochan et Osterman (1994), ont démontré que lorsque les pratiques de GRH sont utilisés pour appuyer des stratégies de

développement organisationnel (organisation du travail, gestion de la qualité et la culture d'entreprise) ont une grande valeur ajoutée.

2.1.1 ORGANISATION DU TRAVAIL

Comme a été décrit par les chercheurs (Cohen et Bailey 1997), les nouveaux modes d'organisation du travail comme l'autonomie des équipes ont pour effet de changer les structures de communication et de pouvoir au sein des organisations. D'autres chercheurs (Banker, Field, Schroeder, et Sin ha, 1996 ; Cable et Fitzroy, 1980 ; Cooke, 1994 ; Cotton, 1993 ; Cutcher-Gershenfeld, 1991, Eaton, Voos, et Kim, 1997 et Levine et Tyson en 1990) indiquent que le fait qu'une organisation regroupe son personnel en équipes de travail augmentera sa performance organisationnelle. Car en adoptant un tel type d'organisation de travail, cela accroîtra la motivation des employés, ce qui impactera positivement la qualité de leur travail.

2.1.2 GESTION DE LA QUALITE

La gestion de la qualité exige aux organisations à faire développer leurs systèmes d'évaluation de la performance en pensant à récompenser le groupe plutôt que l'individu (Olian et Rynes, 1995). L'étude menée par Fosam, Grimsley, Wisher (1998) sur la gestion du système de rémunération, propose que la justice procédurale, la transparence et la qualité de communication soient des éléments conditionnels pour le succès de la démarche de la gestion de la qualité.

2.1.3 CULTURE D'ENTREPRISE

Hampden Turner (1992) « la culture d'une organisation définit un comportement approprié, relie et motive les individus, et impose certaines solutions là où il y a ambiguïté. Elle gouverne la façon dont une entreprise traite l'information, ses relations internes et ses valeurs ». Certaines études menées sur la rémunération appuient l'idée que la culture participative semble être la stratégie interne la plus déterminante dans les choix de politiques de rémunération. Poole et Jenkins (1991) affirment que la participation des employés a un rôle modérateur dans la relation entre les régimes collectifs de rémunération et l'efficacité organisationnelle.

3 MODÈLE DE RECHERCHE

Le modèle de recherche que nous avons développé pour répondre à notre questionnement s'articule autour de trois groupes de variables : Les pratiques de la gestion des carrières, la stratégie interne RH et la performance organisationnelle.

3.1 VARIABLES DE LA GESTION DES CARRIERES (VARIABLES INDÉPENDANTES)

Les pratiques de la gestion des carrières comportent quatre axes majeurs que nous avons retenus pour notre étude :

- La planification des carrières : sert à planifier les mouvements de main d'œuvre au sein de l'organisation pour garder les meilleures compétences et de compléter les besoins organisationnels futurs. C'est un processus d'adéquation entre les attentes des employés et les besoins organisationnels. Une rareté dans la documentation sur cette variable nous a amené à retenir cette variable pour approfondir notre recherche.
- La rémunération incitative : Vue l'intérêt qu'a suscité cette variable dans les recherches précédentes, bon nombre de chercheurs affirment que celle-ci engendre une augmentation significative de l'efficacité organisationnelle, cela nous amène à reprendre cette variable dans notre modèle de recherche.
- Le développement professionnel par la formation : Le développement professionnel par le biais de la formation : la formation est définie selon Fabi et Patterson (1992) comme « l'ensemble des activités planifiées d'apprentissage développant chez les employés des connaissances, des habiletés et des attitudes propres à maximiser la réalisation des objectifs de l'organisation, et à faciliter l'adaptation à leur environnement socio-professionnel ». Par cette définition, on déduit que la formation est une stratégie à travers laquelle le rendement des employés est augmenté, et donc une amélioration de la performance organisationnelle.
- La communication : Lawler (1986) soulève que la communication est la capacité à employer l'information comme source de pouvoir et d'efficacité, pour la coordination et la collaboration au sein de l'organisation. Plusieurs études ont prouvé un lien significatif entre les pratiques de la communication et la performance organisationnelle.

Vu le caractère stratégique des variables retenues pour étudier les pratiques de la gestion des carrières, nous estimons qu'il est important d'étudier l'alignement de celles-ci sur la stratégie interne de l'organisation.

3.2 VARIABLES LIÉES À LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE (VARIABLES DÉPENDANTES)

La performance organisationnelle est le résultat obtenu par rapport aux objectifs, à la stratégie de l'organisation et/ou aux attentes des parties prenantes. Dans la littérature deux grands modèles sont proposés :

- Le modèle de Kalika (1988) : il propose pour la mesure de la performance organisationnelle quatre facteurs à savoir ; la qualité de circulation de l'information, les relations entre services, le respect de la structure formelle et la flexibilité de la structure.
- Barrette et Ouelette (2002) : Dans leur étude portée sur la performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines, ils définissent pour la mesure de la performance organisationnelle trois facteurs, la productivité et l'efficacité (aspect d'efficacité et d'efficacité interne des organisations), le positionnement concurrentiel (continuité et survie), et l'acquisition de la clientèle et la croissance (clients et marché).

Pour notre modèle de recherche, nous adoptons les variables proposées dans le modèle de Barrette et Ouelette (2000).

3.3 VARIABLES DE LA STRATÉGIE RH INTERNE (VARIABLES MODÉRATRICES)

La théorie de la contingence des ressources humaines a évoqué deux formes d'alignement : l'alignement vertical et l'alignement horizontal (Delery et Doty 1996). L'alignement vertical stipule que la stratégie d'affaires (stratégie externe) exige des comportements spécifiques qui sont notamment stimulés par la GRH (Schuler et Jackson, 1987). Quant à l'alignement horizontal, suggère que ce sont les stratégies internes développées par l'organisation qui sont la source d'un avantage concurrentiel. Certaines études ont prouvé que les pratiques de rémunération utilisées pour consolider les stratégies de développement organisationnel (organisation du travail, la gestion de la qualité et la culture d'entreprise) avaient une valeur ajoutée importante (Cooke 1994 ; Kochan et Osterman ; 1994). Nous soutenons la deuxième approche, et nous retenons comme variables contingentes : l'organisation du travail, la gestion de la qualité, et la culture d'entreprise.

4 MÉTHODOLOGIE

Au Maroc, les études sur les pratiques de la gestion des carrières et leurs effets sur la performance organisationnelle ne sont pas à l'ordre du jour. L'idée d'amener une recherche dans une thématique pareille dans le contexte marocain se veut originale. Cela nous a mené à entamer une étude qualitative exploratoire, qui sera considérée comme précurseur de la recherche quantitative, des entretiens semi-directifs ont été menés afin de faciliter et d'enrichir la conception de notre questionnaire.

Le but principal de cette étude est de collecter des informations de nature qualitative et de manière exploratoire nous permettant ainsi, de confirmer ou d'infirmer les dimensions suggérées et en finalité de contextualiser notre cadre conceptuel.

Compte tenu de la nature contextuelle de notre étude qualitative, nous avons élaboré un guide d'entretien dont le but est de cerner les questions clés et objets d'investigation relatifs à notre problématique de recherche. Notre guide d'entretien, qui a pour objectif de faire le point sur les différentes pratiques de gestion des carrières exercées au sein des entreprises marocaines, et d'identifier les indicateurs de performance retenues dans la mesure de la performance organisationnelle, est regroupé sous les thèmes suivants :

- Recensement des pratiques de la gestion des carrières au sein de l'organisation ;
- Etat des lieux de la Stratégie RH interne au sein de l'organisation ;
- Performance organisationnelle

Les entretiens semi-directifs relatifs à notre étude ont été adressés aux directeurs des ressources humaines des entreprises exerçant dans le même domaine qui est le secteur financier au Maroc. Nous avons procédé à la prise de contact par e-mail et par téléphone. Les entretiens sont tenus soit dans les locaux des entreprises ou par téléphone. Ces entretiens que nous avons menés auprès de notre échantillon d'étude sont soumis au principe de la saturation de l'information. Nous avons choisi d'arrêter d'interroger les entreprises marocaines, car nous avons constaté une redondance aux niveaux des réponses collectées, et cela n'est plus enrichissant pour notre modèle de recherche. Pour cette raison, nous nous sommes limités à un échantillon représentatif de 20 grandes entreprises exerçant dans le secteur financier. Le choix de la taille d'entreprise (grande entreprise)

a été motivé par l'existence de département dédié à la fonction RH et donc l'existence des pratiques de GRH au sein de ces organisations.

5 RÉSULTATS ET DISCUSSION

5.1 LA PLANIFICATION DES CARRIERES

L'analyse révèle un constat intéressant. Toutes les entreprises interrogées établissent des plans de carrières pour l'ensemble des employés, le fait de communiquer avec le personnel de l'entreprise est une pratique très courante au sein de ses organisations. Les outils de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Carrières sont de grande utilité pour ces entreprises. En effet, les prévisions et les besoins futurs organisationnels sont déjà prévus à l'avance, et ça leurs permettra d'anticiper et de surmonter les contraintes de l'environnement externe.

Il apparait que la pratique de la planification des carrières est une pratique très significative et importante dans l'atteinte des objectifs fixés par les entreprises enquêtées.

5.2 LA REMUNERTAION INCITATIVE

La rémunération incitative est considérée dans ces organisations comme un élément ayant pour effet d'augmenter l'efficacité des employés. Les formes de cette pratique qu'on a recensée d'après nos entretiens avec les différentes entreprises sont :

- Le partage des gains de productivité.
- La répartition d'une partie des profits avec les employés.
- Les bonus liés à l'évaluation de la performance individuelle.

Par contre, le partage de l'actionnariat et les pratiques d'achat d'option ne sont pas des formes adoptées par toutes les organisations, il y en a certain qui les gardent pour le top management.

5.3 LE DEVELOPEMENT DES COMPETENCES PAR LA FORMATION

La formation est considérée dans les entreprises interrogées comme une pratique nécessaire permettant de répondre aux besoins actuels et futurs de l'organisation et lui accorde un grand intérêt. D'après notre entretien avec les DRH des différentes entreprises, la formation leur permet de préparer des équipes qui peuvent faire face aux changements notamment par la montée en puissance à l'ère du digital. Donc, disposer d'un plan de formation pour les employés est une activité importante, dont l'étape de l'identification des besoins de formation avant d'organiser les formations est primordiale.

Généralement, tous les employés de ses organisations ont bénéficié pendant leurs parcours au moins une fois d'une formation. Les types de formation diffèrent d'une entreprise à une autre. Toutes les entreprises préconisent les formations qui sont en lien avec leurs métiers, alors que d'autres (16 entreprises interrogées sur 20) développent leurs compétences à travers des cycles de formation en Softs Skills.

5.4 LA COMMUNICATION

Au sein de ces organisations, la communication a un rôle stratégique dans la circulation de l'information soit d'une manière ascendante ou descendante. Les supports de communication oraux (entretiens individuels, réunions), écrits (affichage, journal interne, note de service, boîte à idée, intranet, etc.) sont tous d'une grande utilité.

A travers la communication, la majorité de notre cible s'en sert pour communiquer des informations concernant les décisions stratégiques, de partager les informations financières comme par exemple les rapports annuels, bilans périodiques ou autres concernant l'entreprise, de livrer des informations concernant les nouveaux produits et services offerts par l'entreprise, et divulguer les informations concernant la concurrence (produits compétitifs, les parts de marché, etc.).

Apparemment, la communication est une pratique courante au sein de ces organisations permettant ainsi de diffuser les informations et de recenser les opinions et les idées de leurs collaborateurs.

5.5 L'ORGANISATION DU TRAVAIL

En ce qui concerne l'organisation du travail au sein des entreprises interrogées, nous avons constatées l'existence d'une combinaison de deux types d'équipes de travail :

- Les équipes intégrées à la structure formelle de l'organisation sont organisées sous forme d'équipes semi-autonomes, et caractérisées par un meilleur échange entre les collaborateurs, ce qui augmentera leurs motivations, et ça impactera directement la qualité de leur travail.
- Les équipes de projets regroupant des experts qui contribuent tous à l'achèvement des projets.

La restructuration des postes est aussi une pratique importante. Elle permet d'enrichir et de diversifier une tâche reliée à un poste particulier.

5.6 GESTION DE LA QUALITE

A travers la gestion de la qualité, le tiers des entreprises interrogées utilisent une combinaison de pratiques de qualité totale les plus sophistiquées à travers toute l'entreprise et avec leurs partenaires.

5.7 CULTURE D'ENTREPRISE

Quasiment toutes les entreprises reconnaissent que la culture d'entreprise reflète les valeurs, l'idéologie et les rituels perceptibles dans leurs organisations. Ces entreprises dont la culture est participative, implique les employés dans la prise de décisions.

5.8 PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

L'enquête a repéré que le niveau de satisfaction du personnel est élevé, et que le nombre de plainte est réduit, car les DRH estiment que leurs employés sont satisfaits par rapport au climat du travail et à la rémunération, ce qui explique le départ réduit des employés. Il faut signaler que l'ensemble du personnel est mobilisé pour atteindre les objectifs fixé par leur organisation. Cela implique une augmentation de la productivité des salariés.

En se basant aussi sur les réponses des DRH des entreprises enquêtées, le degré de satisfaction des clients est important, vu que les produits proposés ont une qualité meilleure.

Pour ce qui est de la rentabilité et la marge de profit, elles sont élevées ainsi que le rendement des actions (toutes les entreprises interrogées sont cotées en bourse)

6 CONCLUSION

Cette enquête avait pour objectif de vérifier l'impact de certaines pratiques de gestion des carrières sur la performance organisationnelle sous l'effet des facteurs contingents de la stratégie Rh interne.

Nous avons constaté que les pratiques de la gestion des carrières diffèrent en fonction de ces facteurs contingents interne malgré que ces organisations font partie du même contexte, et subissent les mêmes pressions de l'environnement externe.

Au Maroc, nous constatons une absence d'étude dans ce sens. Cela nous a poussé à suivre une démarche exploratoire pour mieux cerner l'effet de certaines pratiques de gestion des carrières sur la performance organisationnelle. De là, nous avons mené des entretiens semi directifs auprès d'un échantillon représentatif de 20 entreprises marocaines dans le secteur financier.

Il est important de retenir que les entreprises doivent adopter des pratiques de gestion des carrières alignés à la stratégie RH interne afin d'améliorer leur performance organisationnelle.

Notre étude exploratoire est limitée à un échantillon réduit, du coup ne nous pouvons pas généraliser ces résultats sur l'ensemble de la population. Ceci nous pousse à envisager une étude quantitative confirmatoire pour mieux délimiter cette problématique.

REFERENCES

- [1] Arcand, M. (2000), L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires. Metz: Université de Metz
- [2] Assâad, Sylvie G., Pierre J, *Comportement organisationnel : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, volume II, 2010, p.149
- [3] Autissier, David, Simonin, Blandine, *Mesurer la performance des ressources humaines*, Editions d'Organisation 2009.
- [4] Barney, J. B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, n°1, p. 99-129.
- [5] Barney, J.B. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage, *Academy of Management Executive*, 9:4, p.49-61.
- [6] Bayad, M., Arcand, G., Arcand, M., Allani, N., Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles, *Revue internationale des relations de travail*, Janvier 2004, p.74-93, Volume 2.
- [7] Beer, M., Spector B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984), *Managing Human Assets*, New York: The Free Press. 209 p.
- [8] Beer, Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills and Richard E. Walton.(1985), *Human Resource Management*. New York: Free Press.
- [9] Besseyre des Horts Charles-Henri, (1988), *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Paris : Editions d'Organisation.
- [10] Brummet R.L., Flamholz E.G. et Pyle W.C. (1968), Human Resource Measurement: A Challenge for Accountants, *The Accounting Review*, Avril, p. 217-224.
- [11] Brousseau, K. R., Driver, M. J., Eneroth, K., & Larsson, R. (1996), Career pandemonium: Realigning organizations and individuals, *The Academy of Management Executive*, 10(4), p.52-66.
- [12] Capron M., (1995), Vers un renouveau de la comptabilité des ressources humaines ?, *Revue Française de Gestion*, p.46-54.
- [13] Coff, R. (1997), Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-based Theory, *Academy of Management Review*, Vol. 22, n° 2, p.374-402.
- [14] Cooke, W, (1994), Employee Participation Programs, Group-Based Incentives, and Company Performance: A Union-Nonunion Comparison. *Industrial and Labor Relations Review*, 47(4), p. 94–609.
- [15] Delery, J.E. et Doty D.H. (1996), Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions, *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, p. 802-835
- [16] Dyer, L. , et Reeves, T. (1995), Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?, *International Journal of Human Resource Management*, 6 (3), p. 656-670.
- [17] Emery, Y. (2003), L'emploi public en mutation, autopsie d'une évolution mouvementée et prometteuse. Sens et paradoxes de l'emploi public au XXIème siècle. Y. Emery Lausanne: *Presses polytechniques et universitaires romandes*, p.29-54
- [18] Guérin, G. et Wils, T. (2002), La gestion stratégique des ressources humaines, *Revue Internationale de Gestion*, Vol. 27, n° 2, p.14-2.
- [19] Fabi, B. et N. Pettersen (1992), Human Resource Management Practices in Project Management, *International Journal of Project Management*, vol. X, no 2, p. 81-88.
- [20] Flamholz E.G. (1971), Toward a Theory of Human Resource Value in Formal Organizations, *The Accounting Review*, Octobre, p.666-678.
- [21] Flamholz E.G. (1972), Should your Organization Attempt to Value its Human Resources,*California Management Review*, Hiver, p.40-45.
- [22] Flamholz E.G. (1973), Human Resource Accounting: Measuring Positional Replacement Cost, *Human Resource Measurement*, Printemps, p.8-16.
- [23] Fombrun, C. J, Tichy, N M and Devanna, M A (1984), *Strategic Human Resource Management*, Wiley, New York.
- [24] Fosam, E. B., M. Grimsley et S. J. Wisher. (1998), Exploring Models for Employee Satisfaction, with Particular Reference to a Police Force, *Total Quality Management*, vol. 9, nos 2–3, p.235–247.
- [25] Guerin G., Wils T. (1992), *Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal : Les PUM.
- [26] Guerin G., Wils T. (1993), Sept tendances clés de la nouvelle GRH, *Gestion*, 18 : 1, p.15-25.
- [27] Guerin G., Wils T., Lemire L. (1997), L'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines : Le cas de la gestion des professionnels syndiqués au Québec, *Relations Industrielles*, 52 : 1, p.61-90.
- [28] Guerin G., Wils T. (2002), La gestion stratégique des ressources humaines, *Gestion*, 27 : 2, p.14-23.
- [29] Hermanson R.H. (1963), *A Method for Recording all Assets and the Resulting Accounting and Economic Implications*, Dissertation Ph.D., Michigan State University, MI.

- [30] Huselid, M.A. (1995), The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, vol. 38, n°3, p. 635-672.
- [31] Kalika, M., *Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances*, Economica, 1988.
- [32] Louami.L, Faridi.M, Proposition d'un modèle conceptuel des pratiques de la gestion des carrières comme outil de la gestion stratégique des ressources humaines pour améliorer la performance des entreprises marocaines, *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management (MJEIM)*, Volume 4, numéro 1
- [33] Le Louarn J.-Y., Wils T. (2001), *L'évaluation de la gestion des ressources humaines. Du contrôle des coûts au retour sur l'investissement humain*, Paris, Liaisons.
- [34] Liouville, J. et M. Bayad (1995), Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire, *Gestion 2000*, vol. 1, p. 159-179.
- [35] Lawler, E. E. (1986), *High involvement management: Participative strategies for improving organisational performance*, San Francisco: Jossey-Bass.
- [36] Martory B., (1990), *Contrôle de gestion sociale*, Vuibert, Paris
- [37] McMahan, G. C., Virick, M., & Wright, P. M. (1999), *Alternative Theoretical Perspective for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems, and Prospects*. In P.
- [38] Noguera F. et D. Khouatra, (2004), Gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle, concepts et outils de mesure, Congrès AGRH, Montréal, www.agrh2004-esg.uqam.ca/liste.htm#tome3
- [39] Schuler, Randall S. et Suzan E. Jackson, (1987), Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices, *Academy of Management Executive*, vol. 1, n°3, p.207–219.
- [40] Schuler, R.S., Budhwar, P.S. and Florkowski, G.W. (2002), International human resource Management: review and critique, *International Journal of Management Reviews*, 4, p.41–70.
- [41] Pfeffer, J. (1994), Competitive Advantage through People, *California Management Review*, winter, p.9-28.
- [42] Pfeffer, J. (1998), Seven Practices of Successful Organizations, *California Management Review*, vol.40, n° 2, p. 96-124.
- [43] Pfeffer, J. et J. F. Veiga (1999), Putting People First for Organizational Success, *The Academy of Management Executive*, vol. 13, n° 2, p.37-48.
- [44] Smith C.D. & Ferris G., (1986), Strategic HRM and Firms Effectiveness in Industries Experiencing Decline, *Human Resource Management*, p. 441-457.
- [45] Schein E.H., (1978), *Career dynamics: matching individual and organisational needs*, Reading: Addison-Wesley.
- [46] Schein E.H. (1990), *Career Anchors: Discovering Your Real Values*, Pfeiffer & Company, San Diego, California.
- [47] Schein; E.H., (1996), Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century, *Academy of Management Executive*, vol.10, n° 4, p.80-88.
- [48] Ulrich D., Smallwood N. (2005), HR's new ROI: return on intangibles, *Human Resource Management*, 44: 2, p.137-142.
- [49] Wright M, L. D. Dyer, J. W. Boudreau, & G. T. Milkovich (Eds.), (2005), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Supplement 4, p. 99-122).
- [50] Wright, P.M., Dunford B.B et Snell S.A (2001), Human resources and the resource based view of the firm, *Journal of Management*, vol. 27, n°6, p. 701-721.
- [51] Weitzman, M.L., and Kurse D (1990), Profit Sharing and Productivity, In: A.S Blinder (ed), *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*. Washington, D.C., p.95-140.