

Stratégie des ressources humaines: Pourquoi et comment devenir une source de meilleure performance des entreprises

[Human resources strategy: Why and how to become a source of better business performance]

MBALA BUKASA Lambert and BANGIMINA KABEMBA Alpha

Département des Sciences Politiques et Administratives, Faculté des Sciences Sociales, Politiques et Administratives,
Université de Likasi, B.P. 1946, Likasi, RD Congo

Copyright © 2023 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: Aware of the difficulty of convincing skeptics about the strategic role of human resources, we tried, through our research, not only to provide evidence on the predictive capacity of the HR strategy of sustainable performance, but also to demonstrate that the renewal of HRM is very real and is not just a matter of speech. Regarding the positive effect of human resources in performance improvement, our research, wanting to complement previous research in GSRH that has attested to the existence of simultaneous associations between HR strategy and performance, has focused on verifying the durability of these.

Moreover, by demonstrating that the human resources strategy improves the performance of companies at several levels, economic, organizational and social, The results of our research give human resources managers the means to strongly demand the integration of HR action in sustainable development..

KEYWORDS: Human resources management, human resources strategies, performance, productivity.

RESUME: Conscients de la difficulté de convaincre les sceptiques par rapport au rôle stratégique des ressources humaines, nous avons essayé, à travers notre recherche, non seulement d'apporter une preuve sur la capacité prédictive de la stratégie des RH d'une performance durable, mais également de démontrer que le renouvellement de la GRH est bien réel et ne relève pas que du discours. Concernant l'effet positif des ressources humaines dans l'amélioration de la performance, notre recherche, voulant compléter les recherches antérieures en GSRH qui ont attesté de l'existence des associations simultanées entre la stratégie RH et la performance, s'est attachée surtout à vérifier la durabilité de celles-ci.

Par ailleurs, en démontrant que la stratégie des ressources humaines permet d'améliorer la performance des entreprises à plusieurs niveaux, économique, organisationnel et social, les résultats de notre recherche donnent aux directeurs des ressources humaines les moyens de réclamer avec force l'intégration de l'action RH dans le développement durable.

MOTS-CLEFS: Gestion des ressources humaines, stratégies ressources humaines, performance, productivité.

1 INTRODUCTION

L'efficacité du capital humain n'a jamais cessé de soulever des questionnements et provoquer des débats. Dans le monde académique, les premières contributions soutenaient un rôle limité de l'être humain dans la création des richesses.

Celui-ci était considéré au côté de trois autres facteurs de production (terre, capital, entreprise) comme un facteur qui n'a d'intérêt que dans sa capacité à exécuter les tâches qu'on lui demande; les compétences et les savoirs de celui-ci étaient ignorés et importaient peu par rapport à l'effort physique. Cependant, depuis le début du XVIII siècle, cette vision avait commencé à prendre une autre trajectoire, grâce aux travaux de certains théoriciens célèbres comme l'économiste écossais Adam SMITH.

Ce dernier était d'un autre avis en considérant, notamment, que le capital humain, par ses talents et ses compétences, est celui qui alimente l'activité économique.

Les écrits d'Adam SMITH ont apporté une nouvelle vision qui a influencé des travaux plus récents incarnés par des auteurs comme les théoriciens de l'école de Chicago. Les recherches de ces auteurs ont introduit l'idée d'investissement dans le capital humain pour améliorer la productivité des entreprises.

En effet, ils ont considéré qu'une meilleure offre d'éducation pour les personnes est la seule condition de la croissance économique. Selon Schultz¹, la croissance repose, dans une économie moderne, sur l'existence d'une population active ayant un bon niveau d'éducation, gage de sa qualité.

Actuellement, Le débat reste ouvert et suit la lignée des travaux antérieurs, toutefois avec des enjeux nouveaux beaucoup plus pressants. La mondialisation, l'émergence de nouvelles puissances économiques, la révolution technologique dans le domaine de l'information, les nouvelles exigences économiques, sociales et écologiques poussent de hauts responsables dans la sphère de la décision à apporter leur soutien à un investissement accru dans les compétences et les savoirs des individus pour se démarquer par rapport à la concurrence. Par conséquent, les discours sont de plus en plus dirigés vers la prise en compte du capital humain dans la nouvelle donne mondiale.

Toutefois, si l'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises a fait couler autant d'encre toutes ces années, la recherche dans ce domaine est restée muette sur une question vitale qui est celle de la résistance de cet effet dans le temps. Actuellement l'inquiétude des entreprises est de savoir, compte tenu des risques encourus, comment maintenir le plus longtemps possible leur performance. La durabilité de la performance devient donc une préoccupation et un souci majeurs pour les dirigeants.

Cette préoccupation sera la nôtre et fera l'objet de cette étude. Ainsi, nous posons la question de savoir : **dans quelle mesure les pratiques de GRH peuvent-elles prédire une performance durable ?**

2 RESSOURCES HUMAINES ET PERFORMANCE: POURQUOI Y AURAIT-IL UN LIEN ?

Pourquoi un lien entre la gestion des ressources humaines et la performance des organisations. Nous avons estimé que la réponse à cette question peut à priori être simple du fait que les ressources humaines apportent beaucoup aux entreprises. Toutefois, nous avons jugé que la manière d'y arriver est plus difficile et demeure sans réponses convaincantes.

En réponse, nous pensons que l'intérêt grandissant à l'égard des ressources humaines comme un facteur d'amélioration de la performance peut s'expliquer de plusieurs façons et par le biais de plusieurs approches théoriques. Mais avant cela, il serait judicieux de rappeler les sources complémentaires de la performance des entreprises.

2.1 LES SOURCES DE PERFORMANCE

Les facteurs déterminants du succès des entreprises sont divers et ont évolué au fil du temps. Aujourd'hui, ils ne sont pas les mêmes qu'au début du siècle dernier et l'entreprise est plus sensible, par exemple, à la contribution des ressources humaines. Quelles sont donc ces sources de performances ?

Donnadieu² a identifié deux sources traditionnellement appropriées par l'analyse économique. Ces deux sources proviennent de l'organisation et de la stratégie.

¹ Schultz, T.W., 1961. Investment in Human Capital. *American Economic Review* LI, March 1961, 1- 17.

² Donnadieu, 2005. La performance globale : quels déterminants, quelle mesure ? In D. Weiss, Ressources Humaines, Paris, Éditions d'Organisation.

- L'organisation comme source de performance: selon Donnadieu, la performance résulte de la valeur de l'organisation. Cette valeur est surtout liée à l'organisation du travail. Une idée qui voudrait dire qu'une meilleure rationalisation et standardisation des systèmes de travail serait à l'origine d'un meilleur résultat. Cette logique est inspirée de l'école de l'organisation scientifique du travail (OST) largement popularisée par des auteurs comme Taylor (1971) et Fayol (1970).

Plus précisément, pour Donnadieu, l'organisation du travail structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquels déterminent les requis professionnels. Le rôle des salariés dans une telle configuration de l'organisation se limite à exécuter ce qui a été pensé pour eux par les ingénieurs et de ne faire preuve d'aucune initiative. Dans cette logique, la productivité est l'indicateur fort convoité de la performance. Sa maximisation voudrait dire que l'entreprise marche bien et que sa survie n'est pas mise en danger.

- La stratégie comme facteur déterminant d'une meilleure performance: cette vision est née en raison des échecs de l'école de l'organisation du travail. Parmi les grandes critiques qui ont été adressées à cette dernière, on relève son incapacité d'adaptation au changement de l'environnement.

La vision de la stratégie comme facteur de performance s'inspire des travaux des cabinets de conseil célèbres tels que Boston Consulting Group et MacKinsey, ainsi que les écoles de management telles que l'école d'Harvard. Elle prône une prise en compte impérative des évolutions de l'environnement et la formulation d'une stratégie pour les contrer.

Selon Donnadieu, cette approche stratégique permet à l'entreprise, en déterminant les moyens, d'être réactive et capable d'agir. D'autres auteurs ont essayé de déterminer des sources de performance. Plus récemment, Lepak³ et ses collaborateurs ont identifié trois origines à la performance.

Les auteurs ont lié la performance des entreprises à la capacité de celles-ci à créer de la valeur à travers leur organisation et leur modèle sociale.

- L'organisation source de performance: L'organisation crée de la valeur en faisant appel à l'innovation, aux capacités dynamiques et à la création de nouvelles connaissances. Cette organisation s'active autour de la création d'une « intelligence collective » (Martory et Crozet)⁴. On parle, par exemple, dans ce cas d' « organisation qualifiante » ou d' « entreprise apprenante » (Zarifian)⁵.

- En premier, la création par l'innovation est un domaine qui a été analysé par des auteurs tels que Porter. Se plaçant au niveau organisationnel, Porter (1985)⁶ affirme que la nouvelle valeur est créée quand les entreprises développent et inventent de nouvelles manières de faire les choses, en utilisant de nouvelles méthodes, de nouvelles technologies, et/ou de nouvelles matières premières

De même, Damanpour⁷ propose que les organisations innovantes introduisent de nouveaux produits et services, ou des nouvelles pratiques de gestion liées aux produits ou aux services. Les nouveaux produits et services ou les nouvelles pratiques de gestion résultent du processus d'innovation, celui-ci consiste en un effort intentionnel de développer une idée nouvelle, d'impliquer significativement le marché, la technique et l'ambiguïté organisationnelle.

Cette focalisation sur l'innovation au niveau des produits, des services et des procédés montre que les organisations expriment une volonté de se démarquer par rapport à la concurrence.

Pour cela, elles s'appuient sur l'innovation pour créer de la valeur pour leurs clients, en rendant ceux-ci plus satisfaits.

- Un second courant de la littérature, relevant du domaine des capacités dynamiques, a également examiné comment les organisations créent de la valeur en se concentrant sur la façon dont les entreprises peuvent créer de nouveaux avantages. Par exemple, Teece, Pisano, et Shuen⁸ affirment que les firmes établissent des avantages par des processus

³ Lepak, D.P. et al. 2007. Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Review*, Jan2007, Vol. 32 Issue 1

⁴ Martory, B. et Crozet, D. 2003. *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*. Paris : Dunod.

⁵ Zarifian, P. 2004. *Le modèle de la compétence*. Rueil-Malmaison, Éd. Liaisons.

⁶ Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press

⁷ Damanpour, F. 1995. *Is your creative organization innovative?* In C. Ford & D. Gioia (Eds), *Creative action in organizations*: 125–131. Thousand Oaks, CA: Sage.

⁸ Teece, D. J., Pisano, G., et Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18: 509–533.

organisationnels distinctifs, de l'intégration, du développement et de la reconfiguration des compétences internes et externes

De même, Eisenhardt et Martin⁹ soulignent que si les capacités dynamiques sont des processus et des routines aisément plus identifiables, celles-ci concernent la façon dont des ressources sont acquises, intégrées, et reconfigurées.

Les partisans des capacités dynamiques ont également commencé à identifier empiriquement les facteurs qui mènent à la création de nouveaux avantages, y compris le développement de produit et de processus, l'évolution organisationnelle, et les capacités et cognitions des gestionnaires. Une grande partie de cette littérature s'intéresse aux facteurs internes de l'entreprise et focalise sur la création de la connaissance, l'apprentissage, et l'esprit d'entreprise dans la création de nouveaux avantages.

- Enfin, la création d'une nouvelle connaissance est aussi une source de performance mise en évidence par Lepak et ses collaborateurs. En particulier, Nahapiet et Ghoshal¹⁰ proposent que les rapports sociaux entre les individus au sein de la firme fournissent les plus grandes informations et connaissances. Ces dernières peuvent être combinées et échangées par les membres de l'organisation permettant ainsi de produire une nouvelle connaissance organisationnelle

- **La contribution de la société à la performance organisationnelle:** Le processus de création de la valeur peut être conçu, à un niveau social, en termes de programmes et incitations pour l'esprit d'entreprendre et d'innovation prévus pour encourager des organisations existantes et de nouvelles entreprises entreprenantes à innover et à augmenter leur valeur au profit de la société et de ses membres.

Ce propos n'est pas nouveau puisque Joseph Schumpeter (1934) avait déjà accentué la nature interdépendante du marché, argumentant qu'il est le résultat de l'innovation continue et du progrès technique. Si les entreprises n'innovent pas, leurs positions sont érodées par les concurrents qui offrent de nouvelles innovations demandées sur le marché. Schumpeter avait pensé que pour éviter cette érosion, les entreprises doivent continuellement introduire de nouveaux produits et prendre des initiatives.

3 LES RESSOURCES HUMAINES AU CŒUR DE LA PERFORMANCE

Les ressources humaines, ou le capital humain en général, ont un rôle primordial dans la conduite de la réussite des entreprises. Ce rôle leur a été reconnu depuis les premières réflexions sur la place du capital humain dans l'économie des pays industrialisés, sous l'influence des écoles économiques des années 1960 aux Etats-Unis. En outre, le rôle des ressources humaines a connu une évolution et a changé selon l'importance que celles-ci ont acquise en raison des évolutions économiques et technologiques de l'environnement. Avant d'aborder l'évolution de ce rôle dans le temps, il convient de se pencher sur la signification des ressources humaines ou du capital humain généralement.

Le capital humain a reçu plusieurs définitions à commencer par celle d'un actif de production, d'un ensemble de savoirs, de comportement, de compétences, etc.

A la lumière de ces définitions, nous constatons une différence notable entre les conceptions, selon qu'elles sont de sensibilité économique ou organisationnelle. Bien que la théorie du capital humain se développe à l'origine comme une contribution aux théories de la croissance économique, un certain nombre de théoriciens de l'organisation ont employé des principes de capital humain pour expliquer comment les entreprises peuvent créer l'avantage concurrentiel par leur capital humain incarné par l'individu.

3.1 L'APPROCHE ÉCONOMIQUE

Dans la première moitié du siècle dernier, marquée par des besoins industriels accrus, l'élément humain n'a occupé qu'une place marginale dans les organisations. En raison de la révolution industrielle dans plusieurs domaines (chemin de fer, automobile, acier, etc.), les priorités stratégiques étaient orientées vers la production de masse et l'intégration verticale. Le défi consistait de maximiser l'efficacité pour obtenir un meilleur résultat face aux concurrents. Dans ce contexte, les RH sont regardées comme une source de coûts incontrôlables.

⁹ Eisenhardt, K.M., et Martin, J. 2000. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21: 1105–1121.

¹⁰ Nahapiet, J., et Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23: 242–266.

Durant cette période, les organisations et les systèmes de travail ont été influencés par les principes administratifs et par l'« organisation mécaniste » de Weber, Fayol, et Taylor qui ont focalisé sur la rationalité et l'autorité impersonnelle de gestion.

La performance productive s'identifie à ses coûts et non pas à la valeur offerte par l'entreprise, puisque cette dernière est stable et certaine. Les chercheurs définissent alors la performance par la productivité (rapport d'une quantité aux moyens mis en œuvre pour la produire) et ne fondent leur raisonnement que sur les coûts de ces moyens de production. Dans les grandes organisations, le fardeau administratif s'est associé à la location, à l'organisation de travail, à la formation, à la compensation et aux relations d'emploi.

La ressource humaine est loin de constituer un élément de la stratégie des entreprises. Cette dernière a été centrée sur l'ajustement des personnes au travail à effectuer.

Les premiers écrits sur le capital humain des économistes de l'éducation se sont concentrés sur les avantages économiques des investissements dans la formation générale et spécifique

Le capital humain prend une place centrale en expliquant les différences de revenus. Les employés qui profitent d'un investissement dans l'éducation et la formation ont un niveau de compétence et de productivité plus élevé que ceux qui n'en bénéficient pas. Cette mesure peut justifier des revenus plus élevés pour les entreprises en raison de leur investissement dans leur capital humain.

En outre, les nouveaux défis qui vont marquer les années 1970 et qui se sont accentués dès le début des années 1980 en termes de globalisation, de diversification et de qualité totale ont engendré un intérêt croissant des dirigeants envers le capital humain en tant que « ressource » et non plus comme un coût à minimiser. D'autant plus que l'accès des concurrents aux sources traditionnelles d'avantage compétitif que sont la technologie et les moyens financiers a également accentué cet intérêt selon que les entreprises modernes peuvent facilement se procurer les avantages traditionnels.

Le capital est disponible sur tous les grands marchés financiers mondiaux. La technologie est pratiquement de disponibilité égale à toutes les entreprises.

L'ouverture des marchés fait en sorte que les barrières au commerce, notamment les barrières tarifaires, diminuent dans les pays signataires des accords de l'Organisation Mondiale de Commerce (OMC).

3.2 L'APPROCHE ORGANISATIONNELLE

Plusieurs innovations au niveau du management et des pratiques, avec des implications claires sur la performance organisationnelle, ont précipité le changement de regard envers les ressources humaines. Les écoles des relations humaines et sociotechniques, par exemple, étaient parmi les premières à avoir appelé à une prise en compte des ressources humaines dans les processus de décision.

Les partisans de ces écoles avaient souligné l'impact du facteur humain sur la productivité. Ces théoriciens avaient soutenu l'idée que l'amélioration des conditions de travail des individus était l'argument pour augmenter la production. Ces travaux plus humanistes ont été soutenus à l'encontre des acceptions de la gestion scientifique du travail.

D'autres écoles ont pu soutenir la place centrale que doivent revêtir les ressources humaines dans le choix de l'avenir des organisations. Dans ce domaine émergent progressivement les écoles des ressources et des compétences.

3.3 L'APPROCHE PAR LES RESSOURCES

Selon les adeptes de cette approche, connue sous le nom de théorie basée sur les ressources, l'accent doit être mis sur les ressources internes des entreprises. Ces ressources sont tangibles, intangibles et humaines.

- **Les ressources tangibles:** elles sont d'ordre physique ou financier. Les ressources physiques sont les plus visibles: localisation, taille, sophistication et flexibilité des usines, réserves minières et forestières, équipements de transport, de transformation ou de communication, ou immeubles de bureau spécialisés. Les ressources financières sont très vite identifiées par les banquiers, comptables et financiers: taille des fonds propres et réserves, capacité d'emprunter sur le long et moyen terme ou sujettes à appréciation comme les réserves de marges brutes d'autofinancement pour les années futures
- **Les ressources intangibles:** elles regroupent les marques, les perceptions de compétences, la qualité et la fiabilité par des réseaux de clients. Les ressources technologiques telles que les laboratoires, les chercheurs, les budgets internes ou sous-

traités, les brevets, les droits d'auteur et de marque, les produits et les processus de fabrication innovant font également partie des ressources intangibles

- **Les ressources humaines:** elles s'apprécient par la formation initiale des ingénieurs, commerciaux et dirigeants de l'entreprise ainsi que par la formation continue de ses équipes sur les plans techniques et managériaux. La personnalité, la loyauté, l'engagement des salariés font également partie de cette ressource. Comme il a été déjà mentionné, les ressources humaines, contrairement aux ressources traditionnelles, sont considérées par les partisans de la RBV comme les seules à être susceptibles d'offrir un avantage compétitif. Cette thèse semble être soutenue par un nombre non négligeable de chercheurs qui considèrent que des ressources qui sont de valeur, rares et inimitables sont à l'origine d'un avantage compétitif durable. Cette hypothèse semble s'appliquer aux ressources humaines. De même, pour Prahalad et Hamel¹¹, l'avantage compétitif dépend plutôt des ressources humaines que de la technologie ou des moyens financiers qui sont facilement imitables et substituables. Concernant la création de la valeur par les ressources humaines, Boxall¹² précise que le rapport entre les employés de noyau intérieurs (c.-à-d. directeurs, stratèges, spécialistes techniques) et les employés de noyau externes (c.-à-d. employés engagés pour leurs qualifications industrielles appropriées) est critique à un succès de la firme. La capacité adaptative des employés de noyau intérieurs et la capacité opérationnelle des employés de noyau externes doivent être orchestrées pour produire de la valeur. Les ressources humaines sont rares parce qu'il est difficile de trouver les personnes qui peuvent produire et maintenir des niveaux de rendement élevé dans une organisation compte tenu de l'hétérogénéité du marché de travail

Enfin, concernant la non substituabilité des ressources humaines, il est difficile de remplacer les ressources humaines parce qu'elles possèdent des capacités diverses de s'adapter à différents environnements et parce que celles-ci peuvent créer la valeur dans un contexte où d'autres ne peuvent pas le faire.

3.4 L'APPROCHE PAR LES COMPÉTENCES

Inspirée de la théorie des ressources, l'approche des compétences met plus l'accent sur les compétences individuelles et organisationnelles. Alors que la RBV semble adopter une définition statique des compétences du capital humain en le voyant comme un stock, la théorie basée sur les compétences s'inscrit dans une démarche dynamique et d'action. En ce sens, elle focalise spécifiquement sur la capacité des employés d'accroître leurs connaissances et leur apprentissage par l'acquisition, l'intégration et le transfert des connaissances, afin d'accomplir collectivement l'avantage concurrentiel.

L'approche des compétences implique que des ressources humaines ne sont pas de valeur si elles n'acquièrent pas et n'exploitent pas leurs connaissances dans le lieu du travail. Dans ce cas, la firme ne devrait pas compter seulement sur les ressources humaines pour créer l'avantage concurrentiel.

Cette logique, qui vise à mettre en action les compétences et les connaissances, semble d'autant plus pertinente que les systèmes de production sont de plus en plus imprévisibles et que le concept d'« opération » ne semble plus adéquat et cède la place à l'« événement ». Ce « type actionnaliste » des compétences cherche à comprendre les changements dans les situations de travail en intégrant l'individu, les groupes auxquels il appartient et les réseaux de connaissances, de savoirs et de compétences.

Le développement du travail en réseau et en équipe a distendu le lien établi entre le salarié et le produit ou service final. Les relations entre les participants à l'activité se sont alors emmêlées et ont conduit au partage de la performance et à la non-prédictibilité des résultats.

La performance naît désormais de l'interaction individu organisation: c'est une performance organisationnelle d'interface. A partir de là émerge un nouveau modèle fondé non plus sur le résultat, mais sur «le processus cognitif qui conduit à l'action». Ce processus contextuel est celui des compétences et des connaissances explicites et tacites.

Cependant, malgré la capacité des compétences du capital humain à fournir les meilleures performances pour les entreprises, certains auteurs considèrent qu'elles sont insuffisantes à en déterminer le niveau. Donnadiu pense qu'à

¹¹ Prahalad, C.K. et Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June, p. 79-91.

¹² Boxall, P. 1996. The Strategic HRM Debate and the Resource Based View of the Firm. *Human Resource Management Journal*, vol. 6, n° 3, pp. 59-75.

compétences égales, les entreprises peuvent avoir des performances différentes. Des mécanismes intermédiaires entre les compétences et la performance sont nécessaires pour combler ce qu'on appelle la « boîte noire ».

Car si les compétences sont le savoir-faire, la performance présuppose toujours l'existence d'un vouloir-faire, ou motivation. Comment rendre donc ces compétences une source durable des performances ? Une des solutions consisterait à ce que l'entreprise réussisse à mettre en place une stratégie de GRH originale et adaptée, qui permettrait de tirer le meilleur parti des compétences du capital humain.

Pour Le Louarn et Wils¹³, l'individu produit de la valeur de deux manières: la première, appelée « valeur naturelle » ou directe, est due aux qualités des compétences détenues par l'individu. La seconde, appelée « valeur indirecte », est le résultat de la mise en place d'une stratégie de GRH qui conduit à une utilisation optimale des compétences. Autrement dit, des ressources humaines bien gérées peuvent aider l'entreprise à distancer les concurrents et à réaliser une performance organisationnelle supérieure. Quel est donc l'apport de la gestion des ressources humaines au succès des organisations ?

4 LA RELATION SRH-PERFORMANCE: FONDEMENTS THÉORIQUES ET EMPIRIQUES

Au niveau de la partie précédente, nous avons posé la question du rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration des résultats des entreprises. Cette interrogation est l'issue d'une réflexion sur la relation entre les ressources humaines et la performance, qui doit semble-t-il répondre à la stratégie ressources humaines mise en place par les entreprises.

Plusieurs cadres théoriques émanant de divers champs de recherche, l'économie, la psychologie, la sociologie, la finance et la stratégie, ont soutenu cette hypothèse et contribué à la compréhension du lien qui peut exister entre la stratégie de GRH et la performance organisationnelle.

Par ailleurs, l'effet de la stratégie RH sur la performance a fait l'objet d'un intérêt empirique majeur. Deux grandes approches ont retenu l'intérêt des chercheurs dans le domaine de la gestion stratégique des ressources humaines, à savoir, l'approche universaliste et l'approche contingente.

Nous établirons, dans un premier temps, les fondements théoriques de la relation SRH-performance. Dans un deuxième temps, nous aborderons les approches empiriques de cette relation.

4.1 FONDEMENTS THÉORIQUES

Pour aborder les fondements théoriques de la relation entre la gestion des ressources humaines et la performance, nous avons fait appel à plusieurs revues de littérature, dans lesquelles plusieurs théories ont été relevées. Ces dernières peuvent être réparties en trois champs de recherche: économique, psychosociologique et financier.

4.1.1 LA PERSPECTIVE ÉCONOMIQUE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Du point de vue de l'approche économique des ressources humaines, trois grands courants de pensée ont alimenté la compréhension des enjeux liés à la gestion des ressources humaines: théorie du capital humain, théorie des transactions et théorie de l'agence mais dans cette étude nous nous appesantis sur la théorie du capital humain.

4.1.1.1 THÉORIE DU CAPITAL HUMAIN

La théorie du capital humain s'est développée sous l'impulsion des travaux de l'école de Chicago, dont certains auteurs sont les pionniers. Les principaux fondements de cette théorie s'articulent autour de la valeur apportée par l'actif humain qui doit justifier une formation et une rémunération adéquates.

Autrement dit, les partisans de cette théorie voudraient que le niveau d'éducation des travailleurs ait pour effet d'accroître leurs compétences. Ces dernières étant elles-mêmes source de meilleure productivité, l'option pour un salaire plus élevé s'impose. Ainsi, l'effort consenti par le travailleur pour développer son niveau de compétence sera justement rémunéré par le marché de l'emploi.

¹³ Le Louarn, JY et Wils, T. 2001. *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*. Rueil-Malmaison, Ed. Liaisons.

Selon la théorie du capital humain, les ressources humaines comprennent un ensemble de « capacités productives » que sont les connaissances, les compétences et les expériences. Les capacités productives ont une valeur économique puisqu'elles sont susceptibles d'offrir une amélioration de la productivité et une meilleure adaptation aux entreprises.

Toutefois, la contribution des compétences détenues par le capital humain ne peut avoir lieu que lorsqu'elles sont mobilisées et valorisées. En d'autres termes, l'engagement et la coopération du capital humain sont une condition majeure pour l'obtention des résultats escomptés.

Ainsi, pour obtenir l'adhésion aux objectifs de l'organisation, les entreprises sont amenées à investir dans leur capital humain en mettant en place certaines pratiques de GRH, dans ce sens, que des pratiques de développement des compétences constituent un moyen privilégié d'accroître la valeur du capital humain et par conséquent d'augmenter l'efficacité organisationnelle.

D'autre part, la « théorie de la productivité marginale », qui relève de la théorie du capital humain, prétend que les ressources humaines constituent un « input » au même titre que d'autres ressources des entreprises. A ce titre, ils bénéficient d'une rétribution relative à leur contribution créatrice de valeur, l'équilibre étant assuré par le principe de l'offre et de la demande.

Cette conception réductrice des potentialités humaines s'inscrit dans une logique purement économique de la théorie du capital humain, où l'individu est tenu à échanger sa valeur contre une rémunération sans plus. Ce type d'échange est qualifié d'échange à court terme ou fermé.

En effet, l'employeur est prêt à offrir des incitatifs monétaires à l'employé tant que sa contribution répond aux objectifs qui lui ont été fixés. Ces pratiques de GRH se rapprochent de celles du modèle de contrôle identifié ou du modèle industriel où la gestion des ressources humaines est limitée à gérer le capital humain comme une source de coût.

Toutefois, les entreprises qui veulent faire face à la concurrence et au changement devront associer et concilier l'économique et le social. Cela signifie que, pendant que l'entreprise réalise des bénéfices grâce à ses employés, elle peut veiller sur le bien-être de ces derniers. Dans la logique de l'échange inscrit dans le long terme et ouvert, les salariés accepteront d'exécuter des tâches diverses, d'être plus mobiles et de développer leurs compétences.

4.1.2 LA PERSPECTIVE PSYCHOSOCIOLOGIQUE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'intérêt manifesté par les chercheurs en gestion des ressources humaines pour la psychologie résulte de l'importance des comportements des individus dans l'amélioration de la productivité et de la rentabilité des entreprises.

Outre les pratiques associées à la rémunération, des pratiques favorisant les interactions entre les individus et la création de liens à long terme peuvent contribuer à stimuler leurs efforts. En ce sens, nous rappelons le rôle facilitateur que jouent auprès du personnel les pratiques de communication, de développement des compétences, de participation et de reconnaissance, dans la mise en œuvre de changements organisationnels nécessitant souvent l'adoption de nouvelles attitudes.

Les comportements peuvent en effet être favorables ou défavorables à la performance selon le degré de motivation et de satisfaction des ressources humaines. Pour mieux asseoir cette hypothèse, nous faisons appel aux différentes théories de motivation, ainsi qu'à la théorie des échanges sociaux.

4.1.2.1 THÉORIE DE MOTIVATION ET DE SATISFACTION

Le terme de motivation est apparu pour la première fois au XX^{ème} siècle dans les travaux des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936). Les premières études portant sur la motivation s'inspirent des travaux de Taylor, pour qui la satisfaction au travail est représentée par un échange du travail et de la force physique contre laquelle l'ouvrier reçoit un salaire proportionnel au rendement (le salaire à cette époque est un moteur déterminant), mais la théorie de la motivation n'a connu son vrai démarrage qu'avec les travaux d'Elton Mayo (1940) de l'école des relations humaines.

Pour celui-ci, le facteur de motivation résulte d'un besoin d'appartenance à un groupe social au sein duquel la motivation individuelle va être soutenue et amplifiée par un esprit commun qui vise un but attractif.

Le travail de Mayo constitue la base de nombreuses contributions fortes intéressantes dans le domaine de la psychologie liée à la motivation au travail.

4.1.2.2 THÉORIE DE L'ÉCHANGE SOCIAL

En examinant les attitudes et comportements des employés et leurs effets sur la performance, la « théorie de l'échange social » est une perspective critique qui doit être intégrée dans la théorisation et la recherche empirique pour expliquer les mécanismes de médiation. Cette théorie pourrait être classée parmi les théories de motivation puisqu'elle s'intéresse aux « composantes motivationnelles » du rapport entre les salariés et l'organisation et fournit des éclairages concernant les implications de l'ajustement entre les incitations des employeurs et les contributions des employés lors de l'échange.

Spécifiquement, les théoriciens de l'échange social (par exemple, examinent les échanges qui se produisent entre les employeurs et leurs employés concernant des perceptions de « réciprocité » à un niveau individuel d'analyse. L'essence de la théorie de l'échange social est la notion de la norme de la réciprocité qui se développe et provoque un sentiment de devoir chez l'employé. Autrement dit, en raison de l'équité de traitement, l'employé adopte en contrepartie un comportement favorable.

Par ailleurs, bien que le centre d'intérêt des partisans de la théorie de l'échange social varie, l'implication sur la performance de l'équilibre perçu entre les incitations fournis par les employeurs et les contributions des employés constitue la préoccupation qui les réunit.

Dans ce domaine, la gestion des ressources humaines pourrait être utilisée comme un fort engagement de l'organisation en faveur de l'obtention de comportements favorables à la performance. Par exemple, l'utilisation de pratiques de GHR développées est positivement associée à l'engagement affectif et organisationnel, aux suggestions constructives, et aux comportements de citoyenneté. En outre, l'engagement incitatif de l'organisation est négativement associé à l'absentéisme et au turnover.

4.1.3 LA PERSPECTIVE FINANCIÈRE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'importance du « risque » lié aux ressources humaines ainsi que son rôle dans la détermination des résultats financiers interpellent manifestement les spécialistes de la finance. D'Arcimoles¹⁴ souligne, par exemple, l'importance du facteur risque dans l'établissement du diagnostic financier externe par les créanciers des entreprises afin d'évaluer le risque lié à l'investissement dans le facteur humain.

La notion de risque a depuis toujours suscité un intérêt particulièrement lié à l'incertitude qui entoure les événements qui lui sont liés. La pluralité des définitions de la notion de risque suscite des réactions autant défensives qu'offensives. Par exemple, la définition du dictionnaire le Petit Robert désigne le risque comme : « Un danger, péril ou un inconvénient plus ou moins prévisible »

Or, le caractère périlleux du risque se trouve relativisé par la notion de probabilité. Cette dernière, distingue le risque de certaines notions voisines, comme l'incertitude, qui ne sont pas probabilisables. Selon le cas, la probabilité ou la vraisemblance du risque est plus au moins facile à évaluer.

Dans la sphère financière, l'évaluation du risque lié aux ressources humaines était loin de constituer une préoccupation. Il semble que, dans la théorie financière, la notion de « risque social » a longtemps été ignorée en raison de deux éléments relatifs à la conception même de la notion de risque.

En premier lieu, le risque social est lié à l'apparition de conflits sociaux et de sanctions légales.

En second lieu, le risque social résulte de la déperdition du capital humain, avec ses conséquences sur les compétences et l'innovation.

En effet, comme l'explique d'Arcimoles¹⁵, les éléments liés au risque social sont éloignés des référentiels des analystes financiers. Ces derniers sont plutôt habitués à concevoir le risque humain à travers d'éventuels dérapages de la masse salariale

¹⁴ Arcimoles (d') Ch-H. 1995. *Diagnostic financier et gestion des ressources humaines : nécessité et pertinence du bilan social*, Editions Economica.

¹⁵ Arcimoles (d') Ch-H. 2003. *Diagnostic financier, ressources humaines et création de valeur*, in J. Allouche (coordinator) *L'encyclopédie des ressources humaines*, pp. 303-323, 2003

et l'inflation des coûts fixes. En outre, la focalisation des financiers sur les variables macro-économiques et le risque de marché accentue la non intégration des ressources humaines au diagnostic financier.

Toutefois, les pertes réelles liées aux ressources humaines et à leur gestion ont remis le risque social au cœur de l'analyse financière. Ces pertes sont liées à quatre types de risques: (a) risque de non-respect des textes; (b) risque d'inadaptation des politiques aux attentes du personnel; (c) risque d'inadéquation des besoins aux ressources humaines; (d) risque d'envahissement des préoccupations sociales.

Le facteur humain constitue un élément considérable du « risque d'affaires », notamment en ce qui concerne sa gestion. Le risque de gestion des ressources humaines figure parmi la liste des trois composantes du risque d'affaires, à savoir: (a) le risque de gestion; (b) le risque commercial; (c) le risque technologique. Le risque de gestion concerne le manque de connaissances en gestion de l'équipe de direction, l'insuffisance des ressources consacrées à la fonction gestion et l'inadéquation des outils utilisés.

En lien avec ces problèmes de gestion du facteur humain, nous soulignons que pour constituer une source de performance, la GRH doit résoudre certains dilemmes, notamment en termes d'information et de roulement volontaire.

On distingue trois dilemmes liés à l'information: (a) l'information asymétrique; (b) la rationalité limitée; (c) la tendance à l'opportunisme.

Quant au roulement volontaire, on met en garde contre tout risque de laisser partir un salarié qui détient des connaissances accumulées pendant des années. Sauf que celui-ci, à défaut d'une bonne gestion des ressources humaines, risque de quitter l'entreprise pour une autre afin de tirer profit de ses connaissances.

Dans le même esprit, on a relevé trois risques majeurs qui sont liés à la gestion du facteur humain. Il s'agit des risques liés au cycle de vie du salarié dans l'entreprise, des risques d'obsolescence des compétences et enfin des risques de dégradation du climat social.

Un autre type de risque lié aux ressources humaines est la « coopération », l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise peut être entravée par la divergence des intérêts et le manque de coopération des différents acteurs de l'organisation.

Au regard de ces risques encourus par les entreprises, qui doivent assurer une meilleure gestion sociale et de bons résultats économiques et financiers, les financiers ont commencé à considérer que les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent être analysées comme de multiples stratégies assurant une coordination optimale des individus, permettant à l'entreprise de contrôler son risque d'affaires et d'obtenir le rendement attendu de ses actifs.

La gestion prévisionnelle des ressources humaines peut constituer un moyen pour réduire le risque en équilibrant les besoins en compétences et les compétences disponibles.

Plusieurs travaux ont d'ailleurs démontré qu'une gestion des ressources humaines adaptée à la réalité des entreprises peut avoir de bons résultats financiers., par exemple, ont vérifié si un changement dans la politique de rémunération des entreprises s'accompagne d'un changement dans les résultats financiers.

5 LA RELATION SRH-PERFORMANCE: MULTIPLICITÉ DES APPROCHES EMPIRIQUES

Le développement de la gestion stratégique des ressources humaines autour de la relation GRH-performance a quelque fois suscité certaines réticences, notamment par rapport au faible soutien théorique à ses hypothèses.

De ce point de départ, les modèles de GRH sont devenus plus complexes, inclus dans un processus de production scientifique qui a intégré les contributions théoriques et méthodologiques des théories économiques, stratégiques, organisationnelles et sociologiques.

La consultation de cette abondante littérature en GSRH ressort l'existence de deux approches de la relation gestion des ressources humaines et performance organisationnelle, il s'agit de l'approche universaliste et l'approche de contingence. Chacune de ces deux approches contient différentes possibilités pour la GRH d'atteindre les objectifs organisationnels et procure par conséquent une réalité spécifique de la GSRH.

5.1 LA PERSPECTIVE UNIVERSALISTE

Elle est l'approche la plus simple dans l'analyse de la stratégie des ressources humaines. Elle stipule qu'il existe une meilleure façon de conduire les ressources humaines afin de réaliser les objectifs de l'organisation. Autrement dit, la recherche de meilleures performances ne peut se faire que par le choix de meilleures pratiques ou « best practices ». En ce sens,

l'approche universaliste prétend que la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante est linéaire et peut être étendue à toute la population.

D'ailleurs, les travaux de recherche ayant cherchés les meilleurs pratiques de GRH, sont caractérisés par:

- 1) la possibilité pour les pratiques uniques de maximiser la performance.
- 2) leur universalité.

De ce point de vue, la performance des organisations est une affaire de pratiques de GRH prises de manière isolée.

Dans certains cas, plus d'une meilleure pratique est définie, construisant ce qui peut s'appeler les systèmes de travail de rendement élevé. Malgré cela, en opposition à la perspective de contingence qui sera analysée ci-dessous, l'approche universaliste ne considère ni l'interdépendance synergique, ni l'interaction des différentes pratiques. Elle adopte une vision plutôt additive.

Par conséquent, la perspective universaliste nie, implicitement, l'existence de différentes combinaisons de pratiques, qui constituent le système de ressources humaines et qui peuvent être efficaces pour l'organisation.

La valeur ajoutée par la perspective universaliste réside dans la démonstration empirique, à travers des taux élevés de significativité, de l'importance du facteur humain pour l'organisation.

Malgré que la littérature a précisé une grande variété des meilleures pratiques de gestion des ressources humaines, nous pouvons identifier les pratiques de GRH qui sont le plus souvent utilisées par les chercheurs:

Dans un premier temps, nous pouvons observer que cette perspective se focalise principalement sur l'importance des pratiques destinées à renforcer les qualifications de la main d'œuvre, par exemple par la rémunération variable par certaines pratiques de recrutement et de sélection, la formation générale ou l'évaluation du rendement.

Dans un deuxième temps, des travaux plus récents ont considéré l'importance des aspects liés à l'engagement et à la participation de la main d'œuvre, par exemple, la capacité de résoudre un problème, le travail d'équipe, les incitations de groupe, la définition des tâches ou les nouveaux mécanismes de compensation.

En comparaison avec la perspective de contingence, la perspective universaliste reste marquée par un manque d'appuis théoriques, malgré un soutien empirique considérable. D'autre part, le fait de ne pas considérer la complexité et les interactions entre les variables confirme son caractère simpliste.

La perspective comportementale, un des fondements de l'approche de contingence, a également offert l'évidence pour démontrer les avantages de l'adoption des pratiques comme le partage des bénéfices.

D'autre part, le principe de base de la théorie de capital humain a également servi à établir beaucoup de propositions universalistes. Dans ce sens, quelques auteurs ont déclaré que les organisations qui emploient leurs pratiques de ressources humaines pour développer leurs connaissances de valeur, leurs compétences et leurs capacités, le niveau de leur performance sera élevé.

Comme nous l'avons expliqué, la vision universaliste offre une évaluation de la contribution du facteur humain à la performance de l'organisation. Adopter la logique déductive dans l'analyse de cette contribution a permis un taux élevé de signification.

Cependant, l'approche universaliste n'est pas à l'abri de sérieuses critiques qui sont mises en évidence par la littérature.

Plus particulièrement, la perspective universaliste se caractérise par une logique simpliste de la réalité des organisations étant donné qu'elle défend une relation déterministe entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle.

Pour la mesure de la performance, les défenseurs de l'approche universaliste ont souvent utilisé les seuls indicateurs financiers qui ignorent les autres effets des pratiques de GRH, ainsi que la multiplicité des niveaux de la performance. La performance organisationnelle doit se construire de façon multidimensionnelle et les liens avec la GRH ne doivent pas se limiter à une pratique unique qui ignore les particularités de chaque organisation.

5.2 LA PERSPECTIVE DE CONTINGENCE

Cette approche ajoute un point de complexité nécessaire pour expliquer les modèles stratégiques des ressources humaines, en incluant les interactions qui n'ont pas été considérées par la perspective universaliste. Pour ce faire, l'approche de contingence rejette l'idée de linéarité des rapports entre la GRH et la performance et adopte une vision plutôt d'interaction.

Le lien entre la variable dépendante et indépendante n'est plus stable. Il change en raison de l'incidence d'autres variables critiques, des variables nommées « de contingence ».

Ce changement de vision s'inspire des travaux précurseurs tels que les modèles de la théorie de contingence.

L'application de cette logique à l'analyse de la stratégie ressources humaines est amorcée par des auteurs tels que Galbraith et Nathanson¹⁶. Ces auteurs remettent en cause l'existence des meilleures pratiques qui ont des résultats identiques dans n'importe quel contexte: ils supposent que l'influence de la performance organisationnelle est toujours conditionnée par une troisième variable à laquelle les pratiques de GRH doivent être adaptées.

Toutefois, le niveau d'analyse adopté par les partisans de l'approche de contingence ne diffère pas entièrement de celui de l'approche universaliste. Il est courant de constater que les travaux ont souvent négligé l'aspect systémique auquel ils ont fait allusion dans leurs hypothèses.

Dans ce cas, ces recherches n'analysent ni l'intégration de différentes pratiques, ni les effets synergiques qui en résultent.

En effet, la focalisation se fait uniquement sur la façon dont les différentes pratiques affectent individuellement les performances des organisations.

En dépit de l'hétérogénéité des approches, nous pouvons grouper les rapports de contingence dans trois catégories génériques:

a. Variables stratégiques: tandis que la perspective universaliste défend, explicitement ou implicitement, l'applicabilité universelle des meilleures pratiques, un large groupe d'auteurs contingents proposent qu'elles aient seulement des effets positifs si elles sont conformes à la stratégie globale de l'organisation.

En outre, d'autres articles proposent que les ressources humaines aient également un effet important sur la formulation des stratégies génériques. Dans ce sens, la stratégie de gestion de ressource humaine n'est plus comprise d'une manière continue et réactive, mais comme élément interagissant avec la stratégie. Cette pertinence stratégique du facteur humain, présente dans les premiers travaux a été expliquée principalement dans des modèles plus récents;

b. Variables d'organisation: comme la taille, la technologie ou la structure;

c. Déterminants externes, tels que le contexte concurrentiel, l'environnement technologique, les variables macro-économiques, et le contexte de travail de l'organisation.

Les explications de la perspective contingente constituent un corpus théorique plus solide que l'approche universaliste, bien que statistiquement ils n'atteignent pas des niveaux de signification comparables lors du test des hypothèses

En outre, la perspective contingente a été également critiquée en raison de son orientation micro. Dans ce sens, nous pouvons observer le désaccord d'une large littérature par rapport à certaines prescriptions de la théorie contingente, notamment en ce qui concerne la supériorité de la performance obtenue par l'ajustement des pratiques de GRH sur la stratégie. Nous croyons que la conception des systèmes de gestion adaptés mène à une structure trop rigide et inflexible qui ne répond pas au besoin d'adaptation à l'environnement économique actuel.

6 CONCLUSION

Tout au long de cette étude, nous nous sommes efforcés d'appréhender et de comprendre pourquoi et comment les ressources humaines sont devenues une source de meilleure performance, nous nous sommes posés ensuite la question du pourquoi du lien entre la gestion des ressources humaines et la performance. Nous avons vu que malgré l'existence de plusieurs sources de performance; organisation et société, qui sont défendables par la littérature, les ressources humaines se révèlent dans une large littérature gestionnaire, économiste et autres, comme un facteur incontournable de l'amélioration durable des performances des entreprises.

Nous nous sommes d'autant plus efforcés de chercher un appui théorique à l'hypothèse d'un lien entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle. Nous nous sommes rendu compte, en avançant dans notre revue de littérature, que le rôle des ressources humaines et la manière dont elles sont gérées bénéficient d'un large soutien théorique

¹⁶ Galbraith, J. et Nathanson, D. 1978. *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*. St. Paul, MN. West Publishing.

à travers divers courants relevant à la fois des théories économiques (théorie du capital humain, théorie des coûts de transactions, théorie de l'agence), des théories psychosociologiques (théorie de la motivation, théorie de l'échange social) et des théories financières.

L'ensemble des théories économiques soutient la gestion des ressources humaines comme un facteur de développement des compétences et des attitudes nécessaires à la croissance des entreprises. Les théories psychosociologiques adhèrent, de leur part, à l'hypothèse qu'une bonne gestion des ressources humaines permettrait de stimuler les bons comportements et l'engagement nécessaires à l'amélioration de la performance.

Enfin, la théorie financière soutient la GRH dans la mesure où elle permet de réduire la part du risque lié aux ressources humaines. Au finish, la revue de littérature était consacrée aux approches empiriques qui soutiennent le rôle positif des ressources humaines dans l'atteinte d'un avantage compétitif. Or, nous avons vu que la gestion des ressources humaines est conçue différemment selon qu'il s'agisse de l'approche universaliste ou de l'approche de contingence.

REFERENCES

- [1] Academy of Management Review, Jan2007, Vol. 32 Issue 1.
- [2] avantage. Academy of Management Review, 23: 242–266.
- [3] Arcimoles (d') Ch-H. 1995. Diagnostic financier et gestion des ressources humaines: nécessité et pertinence du bilan social, Editions Economica.
- [4] Arcimoles (d') Ch-H. 2003. *Diagnostic financier, ressources humaines et création de valeur*, in J. Allouche (coordinator) L'encyclopédie des ressources humaines, pp. 303-323, 2003.
- [5] Boxall, P. 1996. The Strategic HRM Debate and the Resource Based View of the Firm.
- [6] *Business Review*, May-June, p. 79-91.
- [7] Creative action in organizations: 125–131. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [8] Damanpour, F. 1995. *Is your creative organization innovative?* In C. Ford & D. Gioia (Eds).
- [9] Donnadieu, 2005. La performance globale: quels déterminants, quelle mesure ? In D.
- [10] Eisenhardt, K.M., et Martin, J. 2000. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic*.
- [11] Galbraith, J. et Nathanson, D. 1978. Strategy Implementation: The Role of Structure and.
- [12] *Human Resource Management Journal*, vol. 6, n° 3, pp. 59-75.
- [13] Le Louarn, JY et Wils, T. 2001. L'évaluation de la gestion des ressources humaines. Rueil-
- [14] Lepak, D.P. et al. 2007. Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective.
- [15] Malmaison, Ed. Liaisons.
- [16] *Management Journal*, 21: 1105–1121.
- [17] Martory, B. et Crozet, D. 2003. Gestion des ressources humaines: pilotage social et performances. Paris: Dunod.
- [18] Nahapiet, J., et Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational.
- [19] New York: Free Press.
- [20] Porter, M. E. 1985. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance.
- [21] Prahalad, C.K. et Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation, *Harvard*.
- [22] *Process*. St. Paul, MN. West Publishing.
- [23] Schultz, T.W., 1961. Investment in Human Capital. *American Economic Review* LI, March.
- [24] *Strategic Management Journal*, 18: 509–533.
- [25] Teece, D. J., Pisano, G., et Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management.
- [26] Weiss, Ressources Humaines, Paris, Éditions d'Organisation.
- [27] Zarifian, P. 2004. *Le modèle de la compétence*. Rueil-Malmaison, Éd. Liaisons.