

## **Fondements et évolution de la gestion stratégique des ressources humaines : une synthèse littéraire ?**

Toufik, Serradj

[t.serradj@esss.dz](mailto:t.serradj@esss.dz)

Maître de conférences, Ecole Supérieure de la Sécurité Sociale

### **Résumé**

*La gestion stratégique des ressources humaines qui désigne les processus par lesquels la stratégie ressources humaines est formulée, mise en œuvre et évaluée ; est caractérisée par un certain nombre de principes, qui conditionne sa démarche. Tout d'abord elle obéit au choix de l'approche de la gestion des ressources humaines sur laquelle elle repose. Ensuite elle obéit à une modélisation de sa stratégie. A cet égard, ce papier s'arrête sur certains modèles de la gestion stratégique des ressources humaines ayant marqué le début des années 2000 ; il s'agit des modèles de : Bamberger & Meshoulam (2000) ; le modèle de Wils & Guérin (2002 ; 2006) et le modèle de Bayad et al. (2004). Enfin, cet article évoque les défis de la valorisation et de la diversité des ressources humaines, ainsi que la perspective de crise économique, qui impose à l'organisation une gestion délicate de ses ressources humaines.*

### **Mots Clés**

*Gestion stratégique des ressources humaines, stratégie ressources humaines, approches de gestion de ressources humaines, modèles de gestion stratégique des ressources humaines.*

### **Abstract**

*Strategic Human Resources Management, which refers to the processes by which the human resources strategy is formulated, implemented and evaluated; is characterized by principles, which condition its approach. First of all, it follows the choice of the human resource management approach on which it is based. Then she obeys a modelling of her strategy. In this respect, this paper focuses on certain models of strategic human resources management that marked the beginning of the 2000s; these are the models of: Bamberger & Meshoulam (2000); the model of Wils & Guerin (2002, 2006) and the model of Bayad et al. (2004). Finally, this article discusses the challenges of valuing and the diversity of human resources, as well as the*

*prospect of economic crisis, which imposes on the organization a delicate management of its human resources.*

## **Keywords**

*Strategic Human Resources Management, Strategic Human Resources, Human Resources Management approaches, Models of Strategic Human Resources Management.*

## **1. Introduction**

Le facteur humain a toujours été au centre des considérations managériales. Au fil du temps et des réflexions, sa place dans les priorités de l'organisation a évolué. S'il fut considéré comme un coût à l'aube de l'école classique, il occupa par la suite le rang de ressource, dès l'émergence de l'école des relations humaines autour des travaux de Mayo, 1927 ; Lewin, 1944 ; Maslow, 1959 ; Mc Gregor 1961.

Le statut de ressource obtenu par le facteur humain a eu pour impact de prendre en considération dès les années 1960 la gestion des ressources humaines dans la réflexion stratégique de l'entreprise. Ainsi les ressources humaines deviennent des ressources stratégiques pour l'entreprise et peuvent être considérées comme source d'avantage concurrentiel.

Concrètement, les ressources humaines, ont tout d'abord trouvé leur place dans la planification stratégique avec l'émergence de la planification stratégique des ressources humaines, laquelle d'abord s'est intéressé à l'aspect quantitatif dans la mesure où l'objectif premier de ces plans stratégiques était d'assurer un équilibre entre les besoins en employés de l'entreprise et ses disponibilités. Ainsi, les plans les plus efficaces furent ceux qui évitaient à l'entreprise les problèmes de pénurie de main d'œuvre de suremplei.

Au fil du temps, avec l'accélération des changements de l'environnement, devenus réellement visibles, dès 1973, les défis stratégiques consistaient à anticiper les changements, accroître la compétitivité de l'entreprise par l'acquisition d'un avantage compétitif. Avantage compétitif, lequel le plus souvent était possible par la capacité de l'entreprise à réduire ses coûts et sa capacité à

innover. Dès lors, les pistes de la réflexion stratégique menant à déterminer l'avantage compétitif de l'entreprise se sont intéressées au facteur humain, acteur principal de l'innovation. C'est ainsi, que la planification stratégique des ressources humaines a pu intégrer l'aspect qualitatif des ressources humaines comme élément de première importance au côté de son aspect quantitatif. On assiste alors à l'avènement de la gestion stratégique des ressources humaines, dans la mesure où il s'agissait de formuler la stratégie ressources humaines qui permettrait à l'entreprise de se doter des compétences qui lui permettrait de se différencier et d'avoir une longueur d'avance sur ses concurrents.

La gestion stratégique des ressources humaines désigne, en général le processus qui permet de formuler la stratégie des ressources humaines, de la mettre en œuvre et de l'évaluer. C'est dans ce sens que s'inscrit l'objet de ce papier, dans la mesure où il tente de dresser une image de la stratégie ressources humaines à part entière, de ses modes de gestion, ainsi que sa relation avec la stratégie d'entreprise. Cette relation sera expliquée en se basant sur la revue de littérature spécialisée ayant traité de ces questions.

## **2. La stratégie d'entreprise : Définition et analyse**

L'évocation de toute stratégie partielle, telle que les stratégies des ressources humaines, ou de ressources financières ne peut se faire sans l'évocation de la stratégie générale de l'entreprise, dans la mesure où la stratégie partielle est en finalité vouée à servir au mieux les intérêts de la stratégie générale. C'est en ce sens, qu'il serait judicieux de définir la stratégie de manière globale avant d'évoquer la question de la stratégie des ressources humaines.

Un nombre important de définitions de la stratégie peut être répertorié de par l'importance du concept qui a fait l'objet de recherches immenses depuis au moins cinq décennies de par le monde. De plus, le concept même de stratégie, dépasse de très loin les recherches académiques, de par sa genèse qui remonte aux cavillations lointaines telle que la cavillation grecque qui a produit l'un des premiers stratagèmes, en l'occurrence le stratagème du cheval de Troie.

Cependant, la définition de la stratégie que nous proposons est une stratégie qui est issue du monde académique ayant produit une foultitude de définition, dont celle du groupe Strategor défendu dans leur ouvrage référence (Detrie et al., 2002) la stratégie est ainsi définie comme suit : « *élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe* ».

L'intérêt de cette définition tient dans sa démonstration des deux volets stratégiques à savoir le volet corporate et le volet business. Cette distinction, prend un intérêt particulier dans l'étude de la gestion stratégique des ressources humaines, de par le lien qui peut exister entre la stratégie ressources humaines et la stratégie corporate (Wils, Guerin & Le Louarn, 1992 ; Bayad et al, 2004) ; et de par le lien qui peut exister entre la stratégie ressources humaines et la stratégie business (Holbeche, 1999).

## 2.1. La stratégie corporate

Dans une perspective corporate, l'objet et la vision même de l'entreprise serait de déterminer ses domaines d'activités stratégiques. Une question importante concernant la gestion stratégique des ressources humaines doit aborder, il s'agit de la question des compétences nécessaires à acquérir et qui permettront le maintien et la continuité des domaines d'activités stratégiques. Il s'agit de déterminer alors le cœur des compétences nécessaires (Hamel & Prahalad, 1999) et de déterminer les qualités nécessaires au cœur de compétences. Pour (Barney, 1991) les compétences doivent être : rares, non imitables, non transférables et non substituables. Teece ajoute la condition des capacités dynamique dans la mesure où les compétences doivent évoluer afin de s'adapter aux nouvelles exigences des changements imposés par l'environnement surtout ceux liés à l'innovation (Teece, 2007).

## 2.2. La stratégie business

Dans une perspective, business, l'objet de l'entreprise est de défendre son positionnement marché et d'être compétitif. Les problématique business serait ainsi des problématiques de lutte concurrentielle à la

recherche d'un avantage compétitif que l'entreprise peut obtenir en adoptant l'une des trois stratégies génériques, à savoir : la stratégie de différenciation, d'avantage par les coûts et la stratégie de focalisation (Porter, 1986).

### 2.3. La stratégie ressources humaines

Une revue de littérature luxuriante concernant la définition de la stratégie ressources humaines existe dans laquelle il est question de la relation entre le volet stratégique et le volet humain. Pour (Walker, 1992) la stratégie ressources humaines (RH) tente d'identifier les moyens d'ajustement de la gestion des ressources humaines (GRH) à la stratégie d'entreprise (Boxall, 1994) il s'agit d'intégrer la GRH au management stratégique. (Shuler, 1992) ajoute à la définition de (Walker, 1992) le fait que la stratégie RH doit prendre en considération la question de la cohérence entre les pratiques de GRH et les pratiques organisationnelles. (Tyson, 1995) définit la stratégie RH comme l'ensemble des intentions secrètes et apparentes de l'organisation vis-à-vis de la gestion de ses employés. Ces intentions ont comme références les politiques, pratiques et philosophies exercées au sein de l'organisation. (Holbeche, 1999) évoque la stratégie RH sous l'angle de l'intégration de la GRH dans l'entreprise et son environnement.

## 3. La gestion stratégique des RH : Fondements théoriques

### 3.1. Les approches de la gestion stratégique des RH

Les recherches dans le domaine de la gestion stratégique des ressources humaines telles que : (Delery & Doty, 1996 ; Alani, Arcand & Bayad, 2003 ; Gagnon & Arcand, 2011) ont fait apparaître trois approches empiriques, à savoir : l'approche universaliste, l'approche contingente et l'approche configurationnelle.

#### 3.1.1. *L'approche universaliste*

L'approche universaliste défend l'idée selon laquelle il existerait une démarche de gestion stratégique des RH qui peut s'appliquer sur toute organisation. En ce sens l'approche universaliste peut être affiliée à l'école classique du management (Shermerhorn et Chappel, 2002).

Ainsi, l'approche universaliste, irait dans le sens du one best way, concept cher à Frederick Winslow Taylor, dans la mesure où comme le souligne (Arcand et al., 2003) l'approche universaliste tente de regrouper les « best – practices » de la GRH (Pfeffer, 1994).

En enchaînant dans l'idée des best practices de la GRH, on constate que de nombreux chercheurs se sont intéressés à cette question des meilleures pratiques que la fonction RH devrait regrouper. Cependant, certains auteurs restent sceptiques à l'idée d'avoir des pratiques RH dites universelle à l'instar de (Marchington & Grugulis, 2000).

### *3.1.2. L'approche contingente*

La performance est tributaire de l'adéquation entre les pratiques de GRH et la stratégie de développement (Baledgger & Arcand, 2003 ; Alani, Arcand & Bayad, 2003). La question de la performance dépasserait ainsi, l'aspect financier et intégrerait les questions liées à l'innovation, au marché et l'image (Alani, Arcand & Bayad, 2003). En d'autres termes la gestion stratégique des RH relève de son contexte (Miles et Snow, 1978 ; Alani, Arcand et Bayad, 2003). En ce sens, le principe défendu par l'approche universaliste, et selon lequel, la supériorité des pratiques RH est affirmée est largement remis en question par l'approche contingente. Ainsi et aux dires de (Gagnon et Arcand, 2011) c'est la contingence qui doit dicter la marche à suivre.

### *3.1.3. L'approche contingente*

L'approche configurationnelle de la gestion stratégique des ressources humaines défend l'idée selon laquelle la GRH contribuerait à la performance de l'organisation si et seulement si elle est en mesure de configurer un ensemble de pratiques cohérentes avec les caractéristiques de l'organisation (Baird & Meshoulam, 1988 ; Barney, 1995 ; Baron & Kreps, 1999). L'interaction entre la stratégie RH et la stratégie de développement fait apparaître quatre configurations stratégiques : expansion, développement, productivité, repositionnement (Alani, Arcand & Bayad, 2003).

### 3.2. La modélisation de la gestion stratégique des RH

La question de la modélisation de la gestion stratégique des RH a suscité l'intérêt de nombreux chercheurs depuis les années 1970. Cependant, il semblerait que depuis le début des années 2000, certains modèles ont pris une place importante dans la littérature dédiée au sujet. Parmi ces modèles, il est possible de citer certaines modélisation (Bamberger & Meshoulam, 2000 ; Wils & Guérin, 2002 ; Bayad et al., 2004).

#### 3.2.1. *La typologie de Bamberger & Meshoulam*

Bamberger & Meshoulam présentent une typologie de quatre modèles stratégiques de RH. Ces modèles sont issus du croisement de deux critères à savoir :

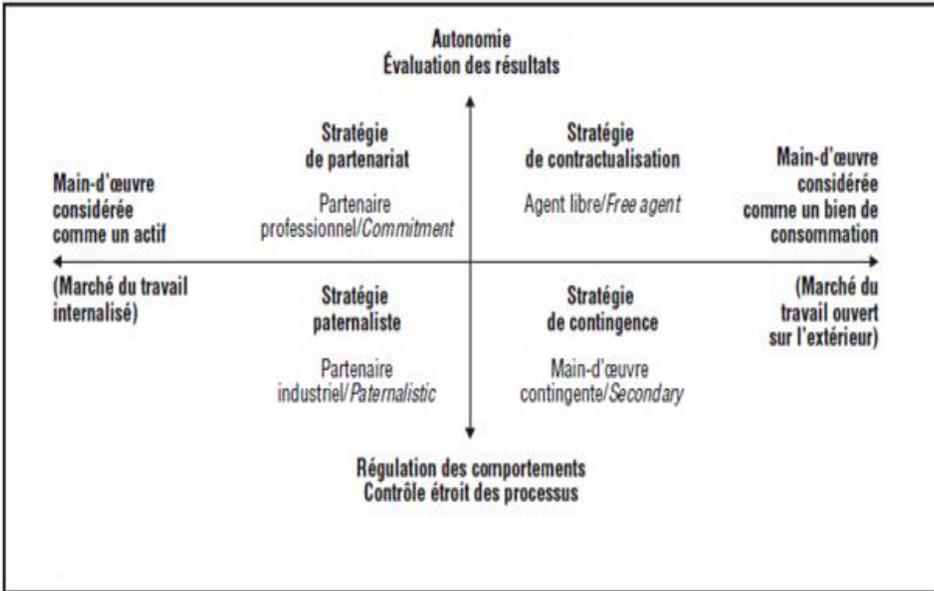
- La manière dont sont considérées les RH : il s'agit de considérer les RH soit comme un actif stratégique dans lequel il est primordial d'investir, soit comme un bien de consommation disponible sur marché du travail ;
- Le second critère renvoie au niveau de délégation et au niveau de contrôle, exercés sur les RH.

Ces deux critères considérés comme pertinents (Wils & Guérin, 2002 ; Lemire & Martel, 2007) permettent de répertorier quatre modèles stratégiques représentée dans la figure 1.

Les quatre stratégies qui ressortent (figure 1) renvoient à :

- La stratégie de partenariat dans laquelle les RH sont considérées comme les partenaires de l'organisation pour faire face aux changements et aux menaces de l'environnement ;
- La stratégie de la contingence : dans laquelle la ressource humaine joue un rôle secondaire par rapport à la stratégie de partenariat. Les facteurs clés de succès de l'organisation sont plutôt axés sur la répétition des processus et la réduction des coûts ;

Figure 1. Typologie des stratégies RH de Meshoulam et Bamberger



Source : (Lemire & Martel, 2007, p.183)

- La stratégie de contractualisation désigne la stratégie par laquelle l'entreprise fera l'acquisition de compétences pointues à court terme. Il s'agira pour l'entreprise, de se doter d'experts et de consultants, pour trouver des solutions à des problèmes pour lesquels il est difficile, voire impossible, de régler avec les moyens humains de l'entreprise ;
- La stratégie paternaliste présente certaines similitudes avec la stratégie de la contingence et la stratégie de partenariat dans la mesure où l'entreprise considère ses employés comme un actif dans lequel il est primordial d'investir mais exerce en même temps, sur cet actif un contrôle étroit. Cette stratégie concerne surtout les employés en devenir que l'entreprise accompagne selon une approche paternaliste afin qu'ils puissent développer les compétences lesquelles leurs permettront de franchir les paliers qui mèneront à les considérer comme des partenaires dans le futur.

### *3.2.1. La typologie de Bamberger & Meshoulam*

Wils et Guerin à partir de la typologie de Bamberger & Meshoulam, distinguent les modèles de gestion stratégique des RH favorisant l'investissement dans le capital humain et les modèle de gestion stratégique favorisant la flexibilité. Les deux modèles regroupent des caractéristiques permettant de les différencier :

- L'investissement dans le capital humain est axé sur le développement interne des compétences tandis que le modèle axé sur la flexibilité préconise de se doter des compétences nécessaires directement du marché externe du travail ;
- L'investissement dans le capital humain est axé sur le principe de la rémunération qui permet de fidéliser les compétences, tandis que le modèle axé sur la flexibilité préconise l'équité salariale ;
- L'investissement dans le capital humain tend à privilégier l'apprentissage, la délégation et l'autonomie des ressources humaines, tandis que la flexibilité tend à privilégier l'interchangeabilité des ressources humaines, la régulation et le contrôle direct.

### *3.2.1. Le modèle de Bayad et al.*

Bayad et al, proposent une structure de la gestion stratégique des RH issue de l'interaction entre la stratégie d'entreprise et la stratégie ressources humaines. La modélisation proposée est axée sur deux critères, à savoir : la primauté accordée aux buts et la primauté accordée aux employés. Le croisement de ces deux critères fait apparaître quatre modèles de la gestion stratégique des RH :

- Le modèle de la planification stratégique des RH dans lequel les prévisions à court et à long terme concernant les RH sont axées sur la primauté aux buts et sur les pressions que peut exercer l'environnement ;
- Le modèle de la comptabilité des RH qui tend à considérer les employés comme porteurs d'un capital humain qu'il s'agit de valoriser et d'évaluer financièrement. Ce modèle est axé sur la primauté aux buts et privilégie plutôt un recentrage interne sur l'organisation ;

- Le modèle de la compétitivité des RH dont le but est d’obtenir une certaine flexibilité des RH. Les maîtres mots de ce modèle sont d’accorder la priorité aux moyens et de rester attentif aux pressions exercées par l’environnement ;
- Le modèle de la compétence des RH qui considère les ressources humaines comme source potentiel d’avantage concurrentiel pour l’entreprise. Ce modèle est axé sur la primauté aux buts et sur les pressions exercées par l’environnement.

#### **4. La gestion stratégique des RH : enjeux et perspectives**

Les enjeux et les perspectives stratégiques liées aux RH peuvent être aussi nombreux et disparates. Cette question est abordée ici, uniquement, dans l’optique de valider les approches et les modèles de la gestion stratégique des RH. Autrement dit, aucune approche, aucun modèle ne doit rester figer dans la mesure où les perspectives que peut offrir l’environnement et les défis qui peuvent être à la GRH évolueront dans le futur. Au risque de simplifier cette question, trois aspects fondamentaux, doivent figurer parmi les enjeux et les perspectives inhérentes à la gestion stratégique des RH. Il s’agit du défi de la valorisation des RH, du défi de la diversité des RH et de la perspective des crises économiques et financières et de leur impact sur la GRH.

##### **4.1. La valorisation des RH**

La valorisation des RH telle que le modèle axé sur la comptabilisation des ressources humaines l’indique, a pour objet d’évaluer le capital humain et le doter d’une valeur économique. La nécessité grandissante de considérer la ressource humaine sous l’angle du capital jumelée au malaise de doter l’individu ou ses compétences d’une valeur financière, font de la valorisation des RH un sujet toujours en devenir. Bien que cette question ne soit pas nouvelle, et fit l’objet de recherches dans le passé (Likert, 1967 ; Flamholtz, 1999) néanmoins le sujet est porteur d’intérêt et ses chantiers et ses manquements sont multiples. Ce modèle tarde à trouver sa place dans certains domaines d’activité. Si dans le domaine du sport, et à titre d’exemple, dans le domaine du

football, il existe des transactions pour vendre et acheter des joueurs de football, ce genre de transaction est quasiment inexistant dans le monde de l'entreprise issue des autres secteurs d'activités.

#### 4.2. La gestion de la diversité

De plus en plus, la mondialisation met au défi les entreprises à se doter de principes de gestion internationale des ressources humaines. Dans ce contexte, la gestion stratégique des RH se retrouve face au défi de la diversité de la main d'œuvre. Laquelle renvoie aux démographiques, aux traditions culturelles et au mode de vie (Schermerhorn & Chappel, 2002). Une certaine flexibilité doit être adoptée par les manager pour gérer ces différences (Robins & De Cenzo, 2010). Cette diversification est perçue comme une opportunité d'amélioration du rendement (Cox, 1993 ; Schermerhorn & Chappel, 2004). Le défi de la gestion stratégique des RH serait donc, de faciliter l'adhésion de toutes ces différences à la culture et à la vision de l'entreprise.

#### 4.2. La stratégie RH en temps de crise

Evoquer les crises dans un sujet qui relève de la stratégie est devenue chose normale de par la multiplicité et l'intensité des différentes crises économiques et financières qui ont été répertoriées ces deux dernières décennies. En général, toute crise d'envergure économique est associée à une baisse de la rentabilité, fragilisant ainsi l'équilibre financier de l'entreprise. Les pratiques d'austérité en matière de GRH se tournent alors vers le gel des augmentations, le licenciement économique et l'encouragement des pratiques de départ volontaire.

Cependant, et afin d'assurer sa continuité durant cette phase délicate, l'entreprise aura besoin de l'engagement de ses compétences centrales et de leur implication. Pour (Robins & De Cenzo, 2010) l'objectif est de savoir comment motiver les employés en absence de stimulants financiers ? Pour (Giraud, Roger & Thomines, 2012) le défis est fidéliser RH en temps de crise économique.

### 5. Conclusion

Dans ce papier, il était question d'aborder la question des principes de base de la gestion stratégique des RH, ainsi que la question de son

évolution. Pour ce faire un certain ordre a été observé dans la mesure où il fallait d'abord aborder la question des approches théoriques existantes dans le domaine de la gestion stratégique des RH. Par la suite, la question de la modélisation stratégique des RH a été évoqué en s'arrêtant notamment sur les modèles ayant marqués le début des années 2000, en l'occurrence les modèles de (Bamberger & Meshoulam, 2000 ; Wils & Guérin, 2002 ; Bayad et al., 2004). Déterminer l'approche qui guidera la gestion stratégique des RH.

Par la suite, la question des enjeux et des perspectives a été abordée afin de cerner certains défis qui incombent à la stratégie RH. Ainsi, l'entreprise, devra valoriser et évaluer son capital humain, prendre en considération sa diversité sans cesse grandissante et savoir gérer ses RH en temps de crise économique, où il n'est pas aisé de motiver et de rassembler par le biais de la rémunération et des stimulants financiers. De manière générale la démarche de la gestion stratégique des RH renvoie au processus de formulation, mise en œuvre et évaluation de la stratégie RH. Dans cette optique, certaines étapes doivent être prises en considération dans la démarche, à savoir :

- Déterminer l'approche RH qui guidera la modélisation de la gestion stratégique des RH ;
- Déterminer les modèles qui permettront de doter l'entreprise des compétences nécessaires et des pratiques de GRH ;
- Prendre en considération les défis de la valorisation et de la diversité ;
- Savoir gérer les ressources humaines en temps de crise.

Ce papier se voulait un aperçu de la revue de la littérature concernant les principes stratégiques de base liés aux RH dans l'organisation.

## Références

- Allani-Soltan, N., Bayad, M., & Arcand, M. (2003). Impact de la gestion stratégique des ressources humaines sur l'innovation., *Congrès de l'Association francophone de la gestion des ressources humaines*, Grenoble.
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 13, 116-128.

- Baledgger, R., & Arcand, D.M. (2003). Gestion des ressources humaines et performance de la firme : une application de l'approche de la contingence. *Revue économique et sociale*, 99-106.
- Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2000). *Advanced Topics in Organizational Behavior: Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. (1995). Looking inside for Competitive Advantage, *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49-62.
- Baron, J.N., & Kreps, D.M. (1999). *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*, NY: John Wiley & Sons.
- Bayad, M., Arcand, G., Arcand, & Allani, N. (2004). Gestion stratégique des ressources humaines fondements et modèles. *Revue Internationale des Relations de Travail*, 2 (1), 74-93.
- Boxall, P. (1994). Placing HR Strategy at the Heart of Business Success, *Personnel Management*, 32-35.
- Cox, T.H. (1993). The multicultural organisation. *Academy of Management Executive*, 5(2),34-47.
- Delery, J.E., & Doty, D.H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions, *The Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Detrie, J.P. (Ed). (2002). *Stratégor : politique générale d'entreprise*, Paris : Dunod.
- Flamholtz, E.G. (1999). *Human Resource Accounting*, New York: Kluwer Academic Publishers.
- Gagnon, O., & Arcand, G. (2011). Les pratiques de GRH comme catalyseur de la performance organisationnelle, *Revue internationale sur le travail et la société*, 9(2), 1-23.
- Giraud, L., Roger, A., & Thomines, S. (2012). La fidélisation des ressources humaines en période de crise, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 84(2), 44-60.
- Holbeche, L. (1999). *Aligning human resources and business strategy*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Lemire, L. & Martel, G. (2007). *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and value*. New-York: McGraw Hill.
- Marchington, M., & Grugulis, I. (2000). Best practice human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 11(6), 1104-1124.
- Miles, R.E. & Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*, New-York: McGraw-Hill.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People Unleashing the Power of the Workforce*, Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. (1986). *L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents*. Paris : Inter Edition.
- Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1999). *La conquête du futur*, Paris : Dunod.
- Robins, S., De Cenzo, D., Coulter, M., & Rüling C.C. (2010). *Management, l'essentiel des concepts et des pratiques*. Paris : Pearson Education.
- Shermerhorn, J., & Chappel, D. (2002). *Principes de Management*. Québec ERPI.
- Shuler, R.S. (1992). Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business, *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32.
- Teece, D.J. (2007). Explaining dynamic capabilities: the nature and microfoundation of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(3), 1319-1350.
- Tyson, S. (1995). *Human Resource Strategy. Towards a General Theory of Human Resource Management*. London: Pitman Publishing.
- Walker, J.W. (1992). *Human Resource Strategy*, New-York: McGraw-Hill.
- Guérin, G. & Wils, T. (2002). La gestion stratégique des ressources humaines. *Gestion*, 27(2), 14-23.
- Wils, T., Le Louarn, J.Y., & Guerin, G. (1992). *La planification stratégique des ressources humaines*, Montréal : Presse de l'Université de Montréal *Intelligence économique, web 2.0, plateformes communautaires, veille stratégique*.