

La gestion des compétences et performances des entreprises : le test de l'approche configurationnelle dans le contexte togolais

Competences management and firm performance: the configurational approach test in the togolese context

EDOH Koami Aménio

Enseignant chercheur

Institut Universitaire de Technologie de Gestion

Université de Lomé

Equipe de Recherche et d'Etudes en Management des Organisations (EREMO)

Togo

edohkoamia2007@yahoo.fr

Date de soumission : 14/02/2022

Date d'acceptation : 21/04/2023

Pour citer cet article :

EDOH.K.A.(2023). « La gestion des compétences et performances des entreprises : le test de l'approche configurationnelle dans le contexte togolais », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 4 : Numéro 4 », pp : 535 - 560.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'objectif de cet article est de vérifier les postulats de l'approche configurationnelle et d'apporter quelques réponses aux diverses interrogations relatives à la capacité de la GRH à impacter positivement les performances des entreprises. Pour atteindre cet objectif, la position épistémologique positiviste avec la démarche hypothético-déductive dans une approche quantitativiste a été adoptée. Notre modèle a été testé à partir des questionnaires auprès de 179 entreprises togolaises de plus de 10 salariés. Les résultats de l'analyse explicative montrent que, plus les pratiques de gestion des compétences sont cohérentes entre elles, plus la performance RH est élevée. Cette dernière est encore plus importante si ces pratiques cohérentes entre elles, sont cohérentes avec la stratégie d'affaires adoptée par l'entreprise. De plus, la performance RH impacte positivement et significativement la performance financière des entreprises togolaises.

Mots clés : Gestion des Ressources Humaines (GRH) ; Approche configurationnelle ; gestions des compétences ; stratégie ; performance.

Abstract

The goal of this search is to verify the postulates of the configurationnelle approach and to bring some answers to the diverse questioning relative to the capacity of the HRM to impact positively on the performances of companies. To reach this goal, the positivist epistemological position with the hypothetico-deductive approach in a quantitativiste approach was adopted. Our model was tested from questionnaires with 179 Togolese companies of more than 10 employees. The results of the explanatory analysis show that, the more the practices of competences management are fit between them, the more the HR performance is raised. This HR performance is even more important if these fit between practices, are fit with the business strategy adopted by the company. Furthermore, the HR performance impacts positively and significantly the financial performance of the Togolese companies.

Keywords: Humain Resources Management (HRM) ; Configurationnelle approach ; competences management ; strategy ; performance.

Introduction

La relation entre la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et la performance intéresse les chercheurs depuis plusieurs années. Ce qui témoigne une publication abondante sur le rôle de la GRH dans la performance des entreprises (Barrette & Carrière, 2003). Cette littérature offre trois¹ approches empiriques pour étudier les liens entre les pratiques GRH et la performance des organisations : l'approche universaliste, l'approche contingente et l'approche configurationnelle. Malgré l'importance des deux premières approches, nous avons choisi de tester l'approche configurationnelle. Ce choix se justifie par le fait que les deux premières approches selon la littérature souffrent de certaines limites et que l'approche configurationnelle paraît selon nous, plus complète et plus logique que les autres approches.

Malgré évolution des recherches en gestion des ressources humaines, les études demeurent perfectibles et de nouvelles recherches doivent se poursuivre si l'on souhaite atteindre l'ultime objectif, celui de démontrer un lien tangible et déterminant entre la GRH et les performances des entreprises (Delery & Doty 1996). Nous souhaitons par cette recherche, apporter un éclairage supplémentaire au débat sur la relation entre GRH et performance en utilisant l'approche configurationnelle. En tentant d'approfondir cette relation, cet article va explorer un aspect particulier, celui du lien entre les pratiques de gestion des compétences et les performances des entreprises. Ceci s'explique par deux raisons : une scientifique et l'autre managériale.

La première se justifie par le fait qu'il existe un vide dans la littérature concernant une relation entre les pratiques de gestion des compétences et les performances des entreprises (Defelix, et al., 2007). Ce constat a été aussi fait par Le Boulaire & Didier Retour (2008 : 8) « *Face à cette problématique de l'articulation entre gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise, nous manquons cruellement d'études empiriques appliquées* ». Même s'il existe beaucoup d'études sur les pratiques de gestion des compétences, rares² sont celles qui cherchent

¹ Signalons qu'il y a une quatrième approche plus récente. Il s'agit de l'approche contextuelle « contextually based theory » de Paauwe (2004) qui apparaît comme une synthèse de toutes les approches et théories sur la relation entre GRH et performance de l'entreprise.

² Parmi les rares études disponibles à notre connaissance, nous pouvons citer : Puthod D. & Thévenard C., L'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe Salomon. Le chapitre consacré au partenaire stratégique dans l'ouvrage Master Ressources Humaines (2007). En suite les travaux de Foucher Roland, Chapitre 2. Mesurer les compétences, le rendement et la performance dans Méthodes & Recherches, 2007/1 p. 53-95, puis Le Boulaire et Didier Retour « Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ? » dans l'acte AGRH 2008.

à établir une relation entre ces pratiques et les performances des entreprises en utilisant l'approche configurationnelle.

La deuxième raison se justifie par le fait qu'aujourd'hui le contexte économique pèse sur les entreprises ; la croissance économique est fluctuante, mais surtout ce contexte est marqué par une forte internationalisation des échanges (la mondialisation) et une poussée de la concurrence. Dans un tel contexte, pour survivre et prospérer, les entreprises togolaises doivent chercher des voies et moyens appropriés pour s'adapter à cet environnement devenu instable. L'un des facteurs déterminants de la compétitivité et de la pérennité des entreprises, reste incontestablement la définition et la mise en œuvre d'une politique de GRH, plus particulièrement celle de la gestion des compétences. (Delaney & Huselid, 1996; Miller, 1989; Tarondeau, 2002). Ainsi, l'investissement dans les pratiques de gestion des compétences s'impose de plus en plus comme l'une des solutions pouvant permettre aux entreprises d'augmenter leur productivité et accroître leur capacité concurrentielle ; il s'agirait même de l'un des moyens stratégiques dont disposent aujourd'hui les dirigeants pour améliorer la rentabilité de leur entreprise (Barney & Wright, 1998).

Au vue de ce qui précède, la question est de savoir : de quelle façon ces pratiques de gestion des compétences influencent-elles les performances des entreprises togolaises ?

L'objectif principal de cette recherche est de contribuer à expliquer le lien entre les pratiques de GRH et les performances des entreprises et plus particulièrement les pratiques de gestion des compétences et les performances des entreprises togolaises.

Pour conduire à bien la recherche et atteindre l'objectif fixé, nous allons dans un premier temps présenter son encrage théorique, dans un second temps, nous dévoilerons la démarche méthodologie adoptée, et enfin, nous exposerons les résultats obtenus et leur discussion.

1. Revue de la littérature

1.1.Les fondements de l'approche configurationnelle

La notion de configuration est une notion assez ancienne, introduite notamment en sociologie par Elias (1978). Elle a été reprise avec des concepts qui lui sont proches, massivement en théories des organisations et a fait l'objet de plusieurs définitions (Meyer, et al., 1993; Mintzberg, 1982; Paillot, 1999).

Pour Paillot (1999) cité par Razouk (2007 : 111), la configuration est : « *Une notion corrélative de la multiplication des typologies ou taxinomies qui s'efforcent de dégager, selon un principe associatif, des niveaux de cohérence et de correspondance entre des caractéristiques internes de l'organisation, des modes de fonctionnement, des types d'environnement dont la*

combinaison permet de mettre en évidence l'existence d'archétypes, de champs de force, de formes, bref de configurations spécifiques. »

Dans cette définition l'approche configurationnelle peut s'envisager à travers trois caractéristiques : le principe de recherche holistique, l'utilisation de typologies (ou de taxonomies) à partir de types idéaux, et le principe d'équifinalité.

La démarche holistique réside dans le fait que, l'approche configurationnelle tente de tenir compte à la fois d'un ajustement horizontal, qui fait référence à la cohérence interne (ou complémentarité interne) au groupe de variables indépendantes étudiées et d'un ajustement vertical (cohérence externe ou complémentarité externe) qui se rapporte à la congruence pouvant exister entre le groupe de variables indépendantes et une caractéristique organisationnelle.

Le principe de cohérence externe est interprété par deux visions théoriques, qui au-delà des apparences, se complètent mutuellement. La première vision, associée à la théorie de la contingence (Lawrence & Lorsch, 1989; Mintzberg, 1982), stipule que les éléments de contexte influencent les structures et les processus organisationnels. A contrario, les théories associées au courant de l'écologie des populations (Freeman & Hannan, 1977, 1984) donnent la primauté à l'effet de l'environnement.

Le principe d'équifinalité caractérise un système qui peut atteindre le même résultat final en partant de conditions initiales différentes (Kahn & Katz, 1978). Le concept d'équifinalité a pris une place importante dans les analyses systémiques depuis les premiers travaux de Von Bertalanffy dans les années 1920.

1.2. Les bases théoriques de la relation ressources humaines et performances

1.2.1. L'approche psychosociologique ou l'école des relations humaines

L'école des relations humaines est animée par les courants de pensée psychologiques. Ces courants de pensée prônent l'importance des comportements des individus dans l'amélioration de la productivité et de la rentabilité des entreprises. Les auteurs de l'école pensent que 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, plusieurs théories³ de motivation peuvent être avancées. Signalons que le terme de motivation

³ La théorie de l'échange social de Gouldner (1960), la théorie des attentes de Vroom (1964), de l'équité d'Adams (1965), la fixation des objectifs de Locke (1968), le modèle ESC d'Alderfer (1969), les dynamiques de l'action (d'Atkinson, 1970; Birch, 1978 et Kuhl, 1984), la théorie bifactorielle d'Herzberg (1971), théorie du contrôle (Carver et Scheier, 1981), socio-cognitive (Bandura, 1986, 1991), la réalisation par objectif de McClelland (1989) et la théorie de l'autorégulation et de la métacognition de Roussel (2001) inspirée de Kanfer (1990) ont démontré un lien entre les comportements humains et la performance des entreprises.

comme objet de recherche est apparu pour la première fois selon Roussel (2001), au XXème siècle dans les travaux des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936). Mais la théorie de la motivation n'a connu son vrai démarrage qu'avec les travaux d'Elton Mayo (1949) dénommés « l'effet Hawthorne ».

1.2.2. L'approche par des ressources et des compétences

Elle regroupe un ensemble de branches, principalement la « Resource Based View (RBV) » (Barney, 1986 ; Wernerfelt, 1984), la « théorie des compétences centrales » (Hamel & Prahalad, 1990), « la théorie des capacités dynamiques » (Teece, et al., 1997) et « la théorie évolutionniste » (Nelson & Winter, 1982), ou encore, la « théorie de la connaissance », également connue sous l'appellation anglophone de « Knowledge Based View » (Conner & Prahalad, 1996; Grant, 1996,).

L'approche fondée sur les ressources souligne l'importance des facteurs internes et spécifiques de l'entreprise pour comprendre ses performances. Ses fondements peuvent être trouvés dans les travaux de Penrose (1959), qui considérait la firme comme un ensemble de ressources humaines et matérielles productives et qui insistait sur le fait que ce ne sont pas les ressources en tant que telles qui constituent les inputs des processus d'offre, mais les services que ces ressources peuvent rendre. En partant de cette conception, Wernerfelt (1984) et Barney (1986) ont poursuivi la réflexion en se focalisant sur trois points en particulier qui définissent leur cadre d'analyse : les ressources tangibles, les ressources intangibles et les ressources humaines. Ces dernières ressources 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, tels que Bartlett & Ghoshal (2002), Rumelt (1984), Dierickx & Cool (1989), qui considèrent que des ressources qui sont de valeur, rares et inimitables sont à l'origine d'un avantage compétitif durable. Cette hypothèse semble, selon Barney (1991), s'appliquer aux ressources humaines. De même, pour Prahalad & Hamel (1994), l'avantage compétitif dépend plutôt des ressources humaines que de la technologie ou des moyens financiers qui sont facilement imitables et substituables.

L'approche des compétences (Grant, 1996) met plus l'accent sur les compétences individuelles et organisationnelles. Elle explique 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 (Kamoche, 1996). 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 » (Veltz &

Zarifian, 1994). Ce « type actionnaliste » (Micaelli & Perrin, 1997) 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. Pour Veltz et Zarifian (1994), la performance naît désormais de l'interaction individu-organisation : c'est une performance organisationnelle d'interface.

2. Méthodologie

Puisque l'objectif de notre recherche est de vérifier statistiquement l'impact des pratiques sur les performances des entreprises en testant l'approche configurationnelle, alors nous l'avons situé dans une position épistémologique positiviste (Girod-Séville & Perret, 1999) avec une approche quantitative en utilisant la démarche hypothético-déductive. Ainsi dans cette section nous présenterons l'échantillon de recherche, les variables et leur opérationnalisation, et la méthode de traitement et analyse des données.

2.1.L'échantillon

Notre échantillon a été sélectionné, dans une population de 344 entreprises privées de plus de dix salariés formellement installées et opérationnelles pendant l'enquête. Afin de garder la structure de notre population pour une bonne représentativité, nous avons utilisé la méthode stratifié proportionnel. Pour la détermination de la taille de notre échantillon, nous avons utilisé la formule suivante tirée des travaux de l'équipe de sondage-ce.fr⁴ et de CMS-SPIP⁵ de l'institution publique, culture et sport de Genève.

$$n = \frac{t^2 * N}{t^2 + (2e)^2(N - 1)}$$

Avec N : la taille de la population ; n : la taille de l'échantillon ; t : le coefficient de marge de confiance ; e : la marge d'erreur.

Statistiquement, pour que l'échantillon soit représentatif, l'intervalle de confiance doit être compris entre 90% et 99% et la marge d'erreur entre 1% et 10% (Carricano & Poujol, 2009). Généralement, en sciences de gestion l'intervalle de confiance et la marge d'erreur souvent utilisés sont respectivement 95% et 5% (Thiéart, et al., 2014).

⁴ Sur le <http://www.sondages-ce.fr/etude-de-cas/un-peu-de-technique>, consulté en novembre 2013.

⁵ CMS (Content Management System ou Système de gestion de contenu), SPIP (Système de publication pour l'Internet) est un logiciel libre destiné à la production de sites web, que nous avons consulté en novembre également sur le <http://icp.ge.ch/sem/cms-spip/spip.php?article1641>.

Pour 95% d'intervalle de confiance, le $t = 1,96$ (ce t est lu dans la table de student), d'où la taille de notre échantillon :

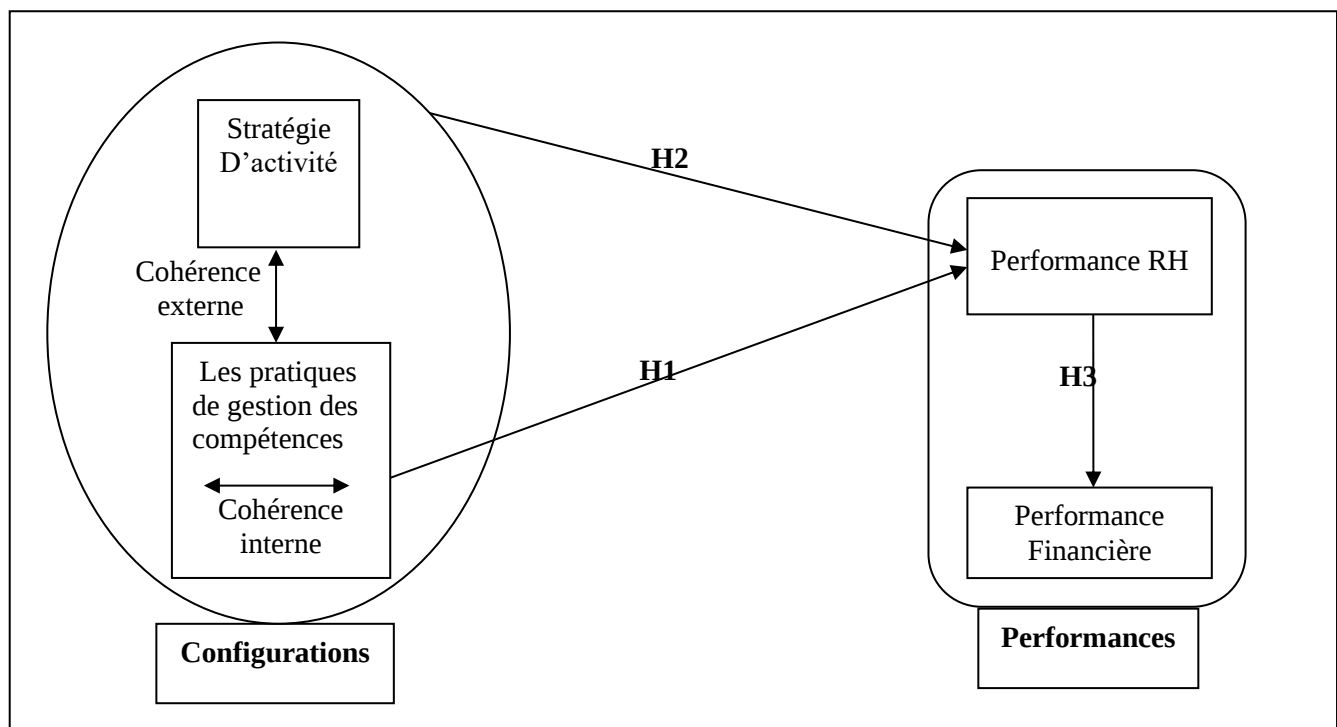
$$n = \frac{1,96^2 * 344}{1,96^2 + (2 * 0,05)^2(344 - 1)}$$

$$n = 182$$

Mais avant d'aborder l'opérationnalisation des variables, nous allons présenter le modèle et les hypothèses de recherche.

Suite à notre revue de la littérature, en suivant notre problématique et nos objectifs, nous avons élaboré le modèle qui suit.

Figure 1 : Lien entre les pratiques de gestion des compétences et les performances



Source : l'auteur

De ce modèle découlent les hypothèses suivantes:

H1 : plus les pratiques de gestions des compétences sont cohérentes entre elles, plus grande est la performance RH

H2 : plus les pratiques de gestion des compétences cohérentes entre elles sont cohérentes avec la stratégie d'activité de l'entreprise, meilleure est la performance RH

H3 : plus la performance RH découlant de la configuration est forte, plus l'influence de cette dernière sur la performance financière de l'entreprise est positive.

1.1.L'opérationnalisation des variables

Suivant notre modèle de recherche, les variables en présence sont: les pratiques de gestion des compétences, la stratégie d'affaires, la performance ressources humaines et la performance financière. Toutes les mesures ont été faites avec l'échelle de Likert à cinq points, sauf la stratégie et la performance financière.

1.1.1. La mesure des pratiques de gestion des compétences

A partir de la littérature, suivant la définition de la gestion des compétences de Le Boulair et Didier Retour (2008), nous avons identifié six pratiques de gestion des compétences. Il s'agit de : le recrutement, les référentiels, la rémunération, l'évaluation, la formation et l'autonomie. Ces dernières ont fait objet des entretiens exploratoires avec quelques responsables ressources humaines, à la suite desquels nous avons obtenus 43 items, présentés dans le tableau suivant.

Tableau 1: Mesure des pratiques de gestion des compétences

Pratiques	Items
Référentiel	Description des fonctions et des compétences pour chaque métier et catégorie (fiche de poste)
	La fiche de poste définit le diplôme requis pour le poste
	La fiche de poste définit les compétences techniques requises pour le poste
	La fiche de poste définit les compétences relationnelles (interpersonnelles) requises pour le poste
Recrutement	Description de poste avant recrutement
	Des critères bien définis pour chaque poste
	Ces critères sont liés au savoir de la personne (les connaissances requises par l'emploi « le diplôme »)
	Ces critères sont liés au savoir-faire de la personne (expériences professionnelles, les savoir-faire techniques)
	Ces critères sont liés au savoir-être de la personne (dynamisme, conduite en société, la vie d'équipe, la personnalité de l'individu)
	utilisation de ces critères lors du recrutement des cadres
	Utilisation de ces critères lors du recrutement des non-cadres
	Mise en situation réelle de travail des candidats
Formation	Existence de programme de formation dédié à tout le personnel
	Plan de formations individualisé
	Pour les actions de formation l'entreprise privilégie les besoins en compétences qu'elle a identifiées
	Fixation des objectifs des actions de formation
	Évaluation les résultats des actions de formation en termes des compétences acquises par le salarié

	Validation des compétences acquises au cours des formations
	Part du budget de formation par rapport à la masse salariale (en pourcentage)
Evaluation	Existence entretiens d'évaluation avec les salariés
	L'entretien se fait entre le salarié et son supérieur hiérarchique
	Cet entretien d'évaluation concerne les cadres
	Cet entretien d'évaluation concerne les non-cadres
	Les entretiens portent sur la performance du salarié (l'atteinte des objectifs)
	Les entretiens mesurent les compétences techniques des salariés
	Les entretiens portent sur les comportements en entreprise des salariés
	Le suivi des entretiens d'évaluation
	Utilisation d'une grille d'évaluation
Rémunération	Utilisation d'une grille de rémunération
	Les salaires versés par l'entreprise sont égaux à la moyenne du secteur
	Progression des salariés en indice et en rémunération sans changer de poste
	Évoluent périodique des salaires
	Les salaires individualisés
	Utilisation des primes de rendement
	Utilisation des primes de reconnaissance
	Individualisation des primes
	Utilisation des diplômes honorifiques pour encourager les salariés
Autonomie	Prise d'initiative par le salarié en cas d'incidents avant de référer à son supérieur hiérarchique
	Droit des salariés à faire des propositions à la hiérarchie
	Délégation d'autorité aux salariés
	Fixation des objectifs à atteindre avec le salarié
	Les objectifs fixés sont contrôlés de façon occasionnelle
	Les objectifs fixés sont contrôlés de façon intermittente

Source : l'auteur

2.1.1. La mesure du comportement stratégique

Nous devons identifier trois stratégies (domination par les coûts, la différenciation et la focalisation) qui, elles-mêmes, recouvrent diverses dimensions. Pour ce faire, nous avons utilisé la méthode de Beekun & Ginn (1993) reprise par Bouliane (2000). Elle consiste à proposer en quelques lignes une définition des stratégies utilisées par les entreprises, et demander aux répondants de choisir celle qui décrit mieux celle de leur entreprise.

Proposition concernant **la stratégie de domination par les coûts** :

L'organisation 1 occupe un créneau de marché sûr en offrant un groupe de produits/services relativement stable, elle produit moins cher que les concurrents et dicte les prix du marché.

Généralement, **l'organisation 1** ne se situe pas à la fine pointe du développement en ce qui a trait aux nouveaux produits et services ou au développement de marchés. **L'organisation 1** a tendance à ignorer les changements qui n'ont aucun impact direct sur son secteur d'activité actuel et se concentre sur la façon de mieux faire son travail à l'intérieur de son champ d'activité.

Proposition concernant **la stratégie de différenciation**

L'organisation 2 effectue constamment des changements à l'intérieur de son groupe de produits/services. De façon continue, **l'organisation 2** agit à titre de pionnier et d'innovateur dans de nouveaux secteurs de marchés en dépit du fait que certains de ses efforts de développement ne soient pas tous de francs succès. **L'organisation 2** répond très rapidement à l'émergence de nouveaux besoins du marché ou occasions d'affaires.

Proposition concernant **la stratégie de focalisation** ou de **niche**

L'organisation 3 apporte des changements relativement fréquents à son ensemble de produits/services. Elle essaie d'être pionnière en concevant des produits/services à partir de concepts lancés par des entreprises innovatrices. **L'organisation 3** répond rapidement à l'émergence de nouveaux besoins du marché ou occasions d'affaires.

Cependant nous avons permis aux répondants d'indiquer que la stratégie de leur entreprise ne se retrouve pas dans nos trois propositions et de la décrire.

1.1.1. Mesure des performances

Tableau 2: Mesure de la performance RH et financière

Type de performance	Dimensions	Items
Performance RH	Engagement	Connaissance des valeurs de l'entreprise
		Compréhension de ces valeurs
		Adhésion entière à ces valeurs
		Connaissance des objectifs de l'entreprise
		Compréhension de ces objectifs
		Adhésion entière à ces objectifs
		Un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise
		Prêt à faire un effort supplémentaire ou ponctuel quant un travail doit être terminé
	Satisfaction	Conditions de travail
		Relations entretenues avec les collaborateurs (supérieurs hiérarchiques et subordonnés)
		Possibilités d'avancement
		Salaire par rapport à l'importance du travail effectué
		Possibilités d'essayer ses propres méthodes pour réaliser le travail
		Sentiment d'accomplissement retiré du travail
		climat social qui prévaut dans l'entreprise
Performance financière	Rentabilité financière	$\frac{\text{Résultat net}^6}{\text{Capitaux propres}}$

Source : l'auteur

1.1.2. La mesure de la cohérence interne et externe

Pour mesurer la cohérence interne de pratiques de gestion des compétences, nous nous sommes inspirés de la définition opérationnelle de Barrette et Carrière (2003), du concept de la complémentarité interne. Suivant cette définition, chaque item devait avoir un lien logique (premier critère) et devait être justifié en ce qui a trait à son potentiel synergique (deuxième critère). Ainsi nous avons obtenu douze combinaisons à partir de la littérature et les entretiens avec quelques responsables RH.

⁶ Précisons que dans la mesure de cette rentabilité, pour réduire les fluctuations et éliminer l'effet des événements exceptionnels nous avons déduit du résultat net, le résultat HAO (Hors Activités Ordinaires) et nous avons calculé la moyenne de la rentabilité financière des entreprises sur trois ans (les exercices comptables 2011, 2012 et 2013)

Tableau 3: Mesure de la cohérence interne des pratiques

Type de cohérence	Items
Cohérence interne	Tenir compte lors du recrutement, de compétences définies par la fiche de poste pour chaque métier et chaque catégorie
	Détection lors du recrutement, les besoins en formation du candidat
	Utilisation des évaluations du personnel pour détecter les besoins en mains d'œuvre de l'entreprise
	Les besoins de formation sont détectés lors des évaluations
	Les primes de rendement sont attribuées après évaluation de ces rendements
	Évaluation des salariés avant de leur confier des responsabilités
	La rémunération dépend des métiers et des catégories
	Il existe un lien entre la formation initiale du salarié (pour laquelle il est recruté) et sa rémunération
	L'évolution salariale dépend de nouvelles compétences acquises lors des formations et effectivement développées au travail
	L'autonomie (prise d'initiative, utilisation de ses propres méthodes) du salarié au travail dépend des résultats de l'évaluation de son rendement
	Le succès de la formation obtenue durant l'emploi peut déterminer pour l'individu l'ajout de responsabilités supplémentaires
	Ces responsabilités supplémentaires sont récompensées (monétaires et /ou non monétaires)

Source : l'auteur

La cohérence interne de l'entreprise sera, la moyenne des scores des items. Pour agréger les résultats, nous avons recodé cette complémentarité. Si la moyenne des scores obtenus est inférieure à trois, nous considérons que la complémentarité est « faible ». Par contre si la moyenne des scores est comprise entre trois et quatre, et supérieure à quatre, alors la complémentarité est respectivement « moyenne » et « élevée ».

Pour la cohérence externe, la méthodologie utilisée pour sa mesurer est particulière, dans le sens où, nous n'avons pas demandé aux répondants si leur stratégie d'affaires était cohérente avec les pratiques RH utilisées. Même si cette question était posée, la réponse « oui » sera

évidente, ce qui va induire des biais dans la mesure de la complémentarité externe. Alors pour mesurer cette complémentarité, nous nous sommes inspirés des travaux (Arcand & Bayad, 2004 ; Colin & Grasser, 2003 ; Defélix & Retour, 2008 ; Ichniowski, et al., 1997) qui ont conçu et validé les complémentarités (pratiques RH ou gestion des compétences et la stratégie d'affaires, plus précisément la typologie de Porter).

Ainsi nous attribuons un score de cinq aux entreprises qui au regard des caractéristiques de leur gestion des compétences et de leur stratégie d'affaires sont cohérentes. Dans le cas contraire, nous leur attribuons un score de zéro.

Alors la cohérence globale (cohérence interne et externe) de l'entreprise est calculée en faisant la somme des scores de la cohérence interne et externe obtenus par l'entreprise (Barrette & Ouellette, 2000).

1.1.La collecte et traitement des données

Les données sur les pratiques de gestion des compétences en vigueur dans les entreprises togolaises, leur cohérence interne, la stratégie d'affaires, les données sur leur performance RH ont été collectées par questionnaires. Les pratiques et leur cohérence interne auprès des responsables RH, la stratégie d'affaires chez les responsables commerciaux, et la performance RH auprès de salariés cadres et non cadres. La performance financière est calculée à partir des états financiers de ces entreprises.

Pour des raisons de démarche méthodologique liées à l'opérationnalisation des variables (plus précisément la notion de cohérence interne et externe), qui est elle-même liée à la nature de nos hypothèses, nous avons choisi d'utiliser la régression linéaire simple pour les tests d'hypothèses.

Ainsi par rapport à nos hypothèses de recherche nos modèles statistiques se présentent comme suit :

H1 : plus les pratiques de gestions des compétences sont cohérentes entre elles, plus grande est la performance RH

$$Y_i = b + aX_i + \varepsilon$$

Où Y_i est la valeur estimée de la performance RH, X_i la valeur estimée de la cohérence interne, a est la pente (coefficient de régression), b la constante et ε le terme d'erreur.

H2 : plus les pratiques de gestion des compétences cohérentes entre elles sont cohérentes avec la stratégie d'activité de l'entreprise, meilleure est la performance RH

$$Y_i = c + dZ_i + \delta$$

Où Y_i est la valeur estimée de la performance RH, Z_i la valeur estimée de la cohérence globale (interne et externe) dont la mesure a été présentée à la fin de l'opérationnalisation des variables, d est la pente (coefficient de régression), c la constante et δ le terme d'erreur.

H3 : la performance RH influence positivement la performance financière de l'entreprise.

$$F_i = f + eY_i + \omega$$

Où F_i est la valeur estimée de la performance financière, Y_i la valeur estimée de la performance RH, e est la pente (coefficient de régression), f la constante et ω le terme d'erreur.

Pour l'interprétation de nos résultats, nous allons mobiliser le coefficient de corrélation (R), le coefficient de détermination (R^2), le coefficient standardisé « Bêta » (β), le F du test de Fisher et enfin le t du test de student.

Les traitements et analyses ont été effectués par le logiciel statistique IBM-SPSS Statistics Version 21.

2. Résultats

Nous présentons ici les différents résultats, permettant de nous prononcer par rapport aux hypothèses émises.

Tableau 4 : Récapitulatif du modèle ^b (H1)				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,527 ^a	,277	,273	,42791
a. Valeurs prédites : (constantes), Complémentarité interne				
b. Variable dépendante : Performance Ressources Humaines				

Source : l'auteur

Tableau 5: Les Coefficients^a du modèle (H1)

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	F	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta				
1	(Constante)	2,500	,158		15,801	,000		
	Complémentarité interne	,310	,038	,527	8,239	,000	67,884	,000 ^b
a. Variable dépendante : Performance RH, b. Valeurs prédites : (constantes), Complémentarité interne								

Source : l'auteur

Les résultats des tableaux 4 et 5, respectivement, le récapitulatif du modèle et des coefficients du modèle, nous montrent que la complémentarité interne des pratiques de gestion des compétences prédit bien la performance RH des entreprises togolaises. Ceci se lit à partir de la valeur de F=67,884 qui est significative à $p < 0,0005$. Ce qui signifie que les probabilités d'obtenir une valeur F de cette taille par hasard dans les entreprises togolaises de plus de dix salariés sont de moins de 0,05 %. Ce résultat est confirmé par la valeur significative du t de student.

Pour ce qui concerne la force de la relation entre la complémentarité interne des pratiques et la performance RH, le coefficient de corrélation $R=52,7\%$ nous indique une forte relation positive et le coefficient de détermination $R^2(R\text{-deux}=27,7\%)$ indique la proportion de la variabilité de la performance RH expliquée par notre modèle de régression. Ce qui veut dire que la complémentarité interne des pratiques de gestion des compétences explique près de 28% de la variation de performance RH des entreprises togolaises. Enfin le tableau des coefficients nous restitue les paramètres de l'équation de notre modèle de régression, le niveau de significativité (ici les coefficients de la régression sont tous significatifs comme le montrent les valeurs du t respectivement significatives au seuil de 0,05% pour la constante 15,801 et 8,239 pour la complémentarité interne) et nous permet de reconstituer l'équation de la droite de régression. Ainsi nous avons :

$$\text{Performance RH}_{\text{predite}} = 2,5 + 31\% \text{Cohérence}_{\text{interne}}$$

Donc en conclusion, ces résultats **valident** l'hypothèse selon laquelle : **plus les pratiques de gestion des compétences sont cohérentes entre elles plus la performance RH est grande.**

Tableau 6 : Récapitulatif des modèles^b (H2)

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,546 ^a	,298	,294	,42157
a. Valeurs prédites : (constantes), Cohérence Globale				
b. Variable dépendante : Performance Ressources Humaines				

Source : l'auteur

Tableau 7 : Les coefficients^a du modèle (H2)

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	F	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta				
1	(Constante)	2,322	,171		13,613	,000		
	Cohérence Globale	,387	,045	,546	8,677	,000	75,298	,000 ^b
a. Variable dépendante : Performance Ressources Humaines								
b. Valeurs prédites : (constantes), Cohérence Globale								

Source : l'auteur

En observant les résultats des tableaux 6 et 7, nous pouvons constater que plus les pratiques de gestion des compétences utilisées par une entreprise togolaise sont cohérentes entre elles, et plus ces dernières évoluent dans une stratégie d'activité favorable, plus grande est la performance RH. Ceci se lit à partir de la valeur de $F=75,298$ qui est significative à $p < 0,0005$. Ce résultat est confirmé par la valeur significative du t de student.

Pour ce qui concerne la force de la relation entre la cohérence globale et la performance RH, le coefficient de corrélation $R=54,6\%$ nous indique une forte relation positive et le coefficient de détermination R^2 ($R\text{-deux}=29,8\%$) indique la proportion de la variabilité de la performance RH expliquée par notre modèle de régression. Ce qui veut dire que la cohérence globale des pratiques de gestion des compétences explique près de 30% de la variation de performance RH des entreprises togolaises. Ceci est aussi vrai pour les entreprises n'appartenant pas à notre échantillon mais à notre population d'étude ($R\text{-deux ajusté}=29,4\%$).

En comparant les résultats des tableaux 4 et 5 à ceux des tableaux 6 et 7, nous constatons que tous les coefficients indicatifs permettant de valider la deuxième hypothèse (c'est-à-dire en ajoutant la stratégie d'activité à la complémentarité ou cohérence interne) ont évolué

positivement. Par exemple le coefficient de corrélation R est passé de 52,7% à 54,6%, le coefficient de détermination R^2 de 27,7% à 29,8%. C'est pareil pour la valeur de F de Fisher qui est passée de 67,884 à 75,298.

Pour confirmer nos propos, nous avons calculé la performance RH moyenne de chaque configuration (ici six configuration C1 à C6), dont voici les résultats.

Tableau 8 : La performance moyenne des configurations (C)

			Cohérence externe				
			Non cohérent		Cohérent		Total
			Moyenne		Moyenne		Moyenne
Performance Ressources Humaines	Complémentarité interne	Faible	C1	3,26	C4	3,28	3,28
		Moyenne	C2	3,61	C5	3,81	3,69
		Elevée	C3	4,03	C6	4,08	4,05
		Total		3,73		3,86	3,78

Source : l'auteur

La lecture de ce tableau 8 nous montre qu'une entreprise togolaise dont la cohérence interne de ses pratiques de gestion des ressources humaines est faible, ces dernières n'étant pas non plus cohérentes avec sa stratégie d'affaire, affiche une performance RH relativement faible (3,26). Par contre une entreprise dont la cohérence interne de ses pratiques de gestion des ressources humaines est faible, ces dernières étant cohérentes avec sa stratégie d'affaire, affiche une performance RH relativement améliorée (3,28) par rapport à la première entreprise. Ce constat est valable si nous lisons les résultats de ce tableau 8 dans tous les sens (de façon verticale et horizontale).

Au vu de ces différents résultats, nous pouvons dire que l'hypothèse H2 selon laquelle, **plus les pratiques de gestion des compétences cohérentes entre elles sont cohérentes avec la stratégie d'activité de l'entreprise, meilleure est la performance RH** est validée

Tableau 9 : Récapitulatif des modèles ^b (H3)					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,717 ^a	,514	,511	,384514	1,962
a. Valeurs prédites : (constantes), Performance Ressources Humaines					
b. Variable dépendante : Performance Financière					

Source : l'auteur

Tableau 10 : Les coefficients ^a du modèle (H3)								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	F	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta				
1	(Constante)	-2,910	,219		-13,303	,000		
	Performance Ressources Humaines	,786	,057	,717	13,682	,000	187,203	,000 ^b
a. Variable dépendante : Performance Financière								
b. Valeurs prédites : (constantes), Performance Ressources Humaines								

Source : l'auteur

Les résultats de l'analyse de la régression qui sont résumés dans les tableaux 9 et 10 ci-dessus montrent l'existence d'un lien positif et significatif entre la performance RH et la performance financière des entreprises togolaises ($F=187.203$, significative à $p < 0,0005$).

Pour la robustesse de la relation entre la performance RH et la performance financière, le coefficient de corrélation $R=71,7\%$ indique que la relation est forte et positive. Dans le même sens, le coefficient de détermination R^2 ($R\text{-deux}=51,4\%$) indique la proportion de la variabilité de la performance financière expliquée par notre modèle de régression. Ce qui signifie que la performance RH explique plus de 51% de la variation de performance financière des entreprises togolaises. De plus, en l'absence d'un engagement et d'une satisfaction des salariés (toute chose égale par ailleurs), les entreprises togolaises affichent une performance financière négative (c'est-à-dire réalisent des pertes par rapport aux capitaux investis).

Au vu de ces résultats, nous pouvons confirmer notre dernière hypothèse de recherche selon laquelle : **la performance RH des entreprises togolaises influence positivement leur performance financière.**

Dans cette recherche nous pouvons même ajouter que cette influence est significative.

3. Discussion

Les résultats concernant la vérification de notre première hypothèse par rapport à l'effet de la cohérence interne, ont révélé le lien significatif entre la complémentarité interne et l'indicateur de performance RH. Ainsi, ces résultats indiquent que les entreprises togolaises qui ont un référentiel de compétences et tiennent compte de ce dernier lors du recrutement de leurs salariés d'une part, rémunèrent, forment, et confient des responsabilités à ces salariés sur la base de leurs résultats d'évaluations des compétences d'autre part, maximisent l'engagement et la satisfaction au travail de leurs salariés. Ces résultats confirment ceux d'Arthur (1994), d'Hassan (2016), de Huselid (1995), d'Ichniowski, et al. (1997), et de Razouk (2007).

Les résultats relatifs à la deuxième hypothèse montrent que, les entreprises togolaises qui réalisent une complémentarité interne entre leurs pratiques de gestion des compétences, ces dernières évoluant dans un cadre stratégique cohérent, sont plus performantes (en terme d'engagement et de satisfaction de leurs salariés) que celles qui ne réalisent que la complémentarité interne de leurs pratiques. Dans l'analyse des résultats du tableau 8, nous constatons que parmi les six configurations identifiées, seules les entreprises de la configuration (C6) réalisant parfaitement la double cohérence (interne et externe) sont les plus performantes. Ces résultats peuvent s'expliquer par le fait que les entreprises qui ne réalisent pas la cohérence interne et externe, font du gaspillage de ressources. Selon Tsui, et al., (1997), ce phénomène est relatif à des effets de sous ou surinvestissements. En effet, le mode de GRH basé sur la gestion des compétences va à l'encontre de la stratégie d'affaires basée sur la « minimisation des coûts » et par conséquent les entreprises qui choisissent ce mode de GRH surinvestissent par rapport aux objectifs stratégiques qu'ils souhaitent atteindre. Dans le même sens, les entreprises qui réalisent la stratégie de différenciation et le mode de GRH administrative traditionnelle, font un sous-investissement, tandis que celles qui optent pour la stratégie de différenciation et le mode de GRH basé sur la gestion hybride des compétences font un sous ou surinvestissement.

Enfin les résultats liés à la troisième hypothèse montrent que, les entreprises togolaises qui investissent dans la satisfaction et l'engagement de leurs salariés, ont un retour sur l'investissement (résultat net sur les capitaux propres). De plus, si nous raisonnons en toute chose égale par ailleurs, les résultats de nos régressions montrent que, les entreprises qui négligent l'investissement dans la satisfaction et l'engagement de leurs salariés, réalisent des pertes financières. Cette situation peut trouver son explication à travers les théories de l'agence

de Jensen et Meckling (1976), des coûts de transactions de Williamson (1979) et les risques liés aux ressources humaines dans l'approche financière des ressources humaines.

Les entreprises togolaises recrutent les ressources humaines compétentes. Pour confirmer les compétences de ces ressources, elles observent une période d'essai qui varie selon la catégorie du salarié d'après le code de travail et la convention collective en vigueur. Si cette période est concluante (c'est le cas dans notre recherche, puisque nous avons interrogé les salariés), ces entreprises signent les contrats avec les salariés matérialisant ainsi la relation d'agence de Jensen et Meckling.

Dans la gestion quotidienne de leurs ressources humaines, ces entreprises négligent ces ressources, soit par manque d'outils ou l'inadéquation de ces outils, soit encore par manque de volonté en profitant de la main d'œuvre abondante. Ceci crée le risque de gestion tel que défini par Saint-Pierre (1999) et celui de non-respect des textes (conventions collectives et le code du travail) au sens d'Igalens & Perreti (1988), qui engendrent à leurs tours le risque social (d'Arcimoles, 2003), lié à l'apparition de conflits sociaux et de sanctions légales. Dans ces conditions, les salariés ont deux choix : celui de quitter l'entreprise créant ainsi de la déperdition du capital humain de l'entreprise ou celui d'y rester.

Dans le contexte togolais, la majorité des salariés opte pour le second choix, compte tenu de la rareté de l'emploi. En décidant de rester et subir les conditions de leurs employeurs, les salariés développent des comportements opportunistes (Coff, 1997). Or selon Savall & Zardet (2003), ces comportements sont sources de coûts cachés. Alors les entreprises essaient de mettre en place les mesures de coordination (Williamson, 1979) pour minimiser ces coûts cachés. En faisant ainsi, les entreprises perdent doublement. D'abord elles supportent les coûts cachés et ensuite les coûts liés à la coordination. D'où les pertes financières importantes constatées chez les entreprises togolaises qui n'investissent pas dans l'engagement et la satisfaction de leurs salariés.

Conclusion

L'objectif de cette recherche est de vérifier les postulats de l'approche configurationnelle et d'apporter quelques réponses aux diverses interrogations relatives à la capacité de la GRH à impacter positivement les performances des entreprises. Comme le souligne D'Arcimoles (2009), la légitimité de la fonction RH passe par sa capacité à impacter positivement la performance de l'entreprise. Pour atteindre cet objectif, nous avons dans un premier temps réalisé une revue de la littérature sur les fondements théoriques de la relation GRH/performances et ceux de l'approche configurationnelle. Dans un second temps, nous

avons présenté nos choix méthodologiques. Ainsi, la position épistémologique positiviste avec la démarche hypothético-déductive dans une approche quantitativiste a été adoptée. Notre modèle a été testé à partir des questionnaires et des données financières auprès de 179 entreprises togolaises de plus de 10 salariés.

Les résultats des régressions montrent que, plus les pratiques de GRH sont cohérentes entre elles, plus la performance RH est élevée. Cette performance RH est encore plus importante si ces pratiques cohérentes entre elles, sont cohérentes avec la stratégie d'affaires adoptée par l'entreprise. De plus, ces résultats ont montré que la performance RH impacte positivement et significativement la performance financière des entreprises togolaises. Ces résultats nous ont permis de valider les trois hypothèses émises, confirmant ainsi l'approche configurationnelle des ressources humaines dans le contexte togolais.

Nous pensons que cette recherche a fait certains apports méthodologiques et managériaux.

Sur le plan méthodologique, elle a opérationnalisé les variables avec une précision théorique puis les a validées auprès d'une équipe de recherches et auprès de quelques responsables d'entreprises. De plus la mesure de la cohérence interne utilisée dans cette recherche diffère de celle des études précédentes par l'emploi d'items représentant chacun une combinaison de pratiques. C'est pareil pour la cohérence externe et globale.

Sur le plan pratique, elle offre aux entreprises une meilleure connaissance des pratiques de gestion des compétences, ceci dans le but d'améliorer leurs pratiques RH existantes. Elle permettra également à ces entreprises de bâtir une architecture de leur système RH de façon cohérente. En plus de la cohérence interne, elle aidera aussi les entreprises à faire le choix de la stratégie d'activité à adopter en complément de ces pratiques cohérentes entre elles, pour être plus performantes.

Malgré les apports de cette recherche, elle n'est pas exempte de certaines limites. D'abord, la non prise en compte d'autres variables mise à part celle de la stratégie d'affaires dans l'explication de la relation entre les pratiques et les performances de l'entreprises. En plus l'étude est statique. Elle ne montre qu'une image de la relation entre pratiques de gestion des compétences, stratégie et performances à un moment donné.

Donc pour des recherches ultérieures, d'autres variables ou facteurs de contingences doivent être intégrés dans la cohérence externe, comme le suggèrent Hatton & Raymond (1994). Plus précisément, la culture qui est un facteur non négligeable dans cette relation pratiques RH et performances de l'entreprise en contexte africain. Faire également des études dynamiques c'est-

à-dire longitudinales pour démontrer et approfondir la durabilité de la relation pratiques RH/performances.

Références

- Arcand, M., Allani-Soltan, N. & Bayad, M. (2004), Etude de l'efficacité de la GRH des entreprises françaises : l'approche configurationnelle. Actes de Congrès AGRH, Montreal.
- Arcand, M., Fabi, B., Lacoursière, R., & St-pierre, J. (2004). Impact de la GRH sur les différents indicateurs de performance : résultats d'une étude empirique en contexte de PME manufacturières. Actes de Congrès AGRH, Montreal
- Arcimoles, (D') Ch-h. (1995), Diagnostic financier et gestion des ressources humaines : nécessité et pertinence du bilan social, Economica, Paris.
- 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).
- Arcimoles, (D') Ch-h. (2009). Fiabilité de la valeur, valeur de la fiabilité. Revue française de gestion, N° 198-199, 151-171
- Arthur, J. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. Academy of Management Journal, 37(3), 670-687
- Barney, J. & Wright, P. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. Human Resource Management, 37(1), 31-46
- Barney, J. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. Management Science, 32 (10), 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.
- Barrette, J. & Carriere, J. (2003). La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines. Relations industrielles, 58(3), 427-453.
- Barrette, J. & Ouellette, R. (2000). Performance management: Impact of the integration of strategy and coherence of HRM systems on organizational performance. Industrial Relations, 55(2), 207-226.
- Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (2002). Building competitive advantage through people. MIT Sloan Management Review, 43(2), 34-41.
- Beekun, R. & Ginn, G. (1993). Strategic positioning or institutional coercion? The structure of governing boards. The International Journal of Organizational Analysis, 1(4), 337 - 361
- Boulianne, E. (2000) : « Vers une validation du construit performance organisationnelle » Thèse de doctorat en Administration Montréal.

- Carricano, M. & Poujol, F. (2009), *Analyse de données avec SPSS*, collection Synthex, Pearson Education, France.
- Coff, R. (1997). Human assets and management dilemmas: coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of Management Review*, 22(2), 374-402.
- Colin, T. & Grasser, B. (2003), *La gestion des compétences : vraie innovation ou trompe l'œil?* Travail et relations sociales en entreprise : quoi de neuf ? Colloque DARES, Paris.
- Conner, R. & Prahalad, K. (1996). A Ressource-Based Theory of the Firm : Knowledge versus Opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477-501.
- Cool, K. & Dierickx, I. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Defélix, C. & Retour, D. (2008). Peut-on relier stratégie d'entreprise et gestion des compétences ? In Dupuich-Rabasse, F., *Management et gestion des compétences* (pp. 199-216). L'Harmattan.
- Delaney, J. & Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of performance in for-profit and nonprofit organizations. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Delery, J. & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Elias, N. (1978). *What is Sociology?* London: Hutchinson, and New York: Columbia University Press
- Freeman, J. & Hannan, M. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-64
- Freeman, J. & Hannan, M. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164
- Girod-séville, M. & Perret, V. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche. In R.A.Thiétart, *Méthodes de recherche en management* (pp.13-33). Edition, Dunod, Paris.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 7(Special Issue), 109-122.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994), *La conquête du futur : stratégies audacieuses pour prendre en mains le devenir du secteur et créer les marchés de demain*, Paris: Inter Editions

- Hassan, S. (2016). Impact of HRM Practices on Employee's Performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(1), 15–22
- Hatton, L. & Raymond, B. (1994). Developing small business effectiveness in the context of congruence, *Journal of Small Business Management*, 32(3), 76-96.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Ichniowski, C., Prennushie, G. & Shaw, K. (1997). The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines. *American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- Jensen, M.C & Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kahn, R. & Katz, D. (1978), *The social psychology of organizations*, New York: Wiley.
- Kamoche, K. (1996). Strategic human resource management within a resource-capability view of the firms. *Journal of Management Studies*, 33(2), 213-233
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1989), *Adapter les structures de l'entreprise: intégration ou différenciation*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Le Boulair, M. & Retour, D. (2008). *Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ?* Congrès de l'AGRH. Dakar, Sénégal.
- Lewin, K. (1936), *Principles of Topological Psychology*, Paperback – March 2, 2015, Martino
- Beaux livres
- Mayo, E. (1949), *The human problems of an industrial civilization*, London; Routledge
- Micaelli, J.P. & Perrin, J. (1997). Les trois âges de la capitalisation des connaissances. In Fouet J. M. (Coord), *Connaissances et savoir-faire en entreprise : Intégration et capitalization* (pp. 23-40). Hermes, Paris.
- Miller, D. (1989). Matching Strategies and Strategy Making: Process, Content, and Performance. *Human Relations*, 42(3), 241-260.
- Mintzberg, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*. Paris, Éditions d'Organisation.
- Nelson, R. & Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge (Mass.), Belknap Press/Harvard University Press.
- Penrose, E. (2009), *The Theory of the Growth of the Firm*. 4^è éd. Oxford University Press.
- Pisano, G., Shuen, A. & Teece, D. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

- Razouk, A. (2007) : « Gestion stratégique des ressources humaines: recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance » Thèse de Doctorat en gestion Nancy.
- Roussel, P. (1996), Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Paris: Editions Economica.
- Roussel, P. (2001), La motivation au travail - concept et théories. In P. Louart (Ed.), Grands auteurs pour la GRH, Paris : EMS, collection Références.
- Rumelt, R. P. (1984), Toward a strategic theory of the firm. In R. Lamb (Ed.), Competitive strategic management (pp. 556-570). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Saint-Pierre, J. (1999), La gestion financière des PME : théories et pratiques. Presses de l'Université du Québec.
- Savall, H. & Zardet, V. (2003), Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable, Paris: Editions Economica.
- Tarondeau, J.-C. (2002), Le management des savoirs. Puf
- Thiéart, R. et al., (2014), Méthodes de recherche en management, 4^{ème} édition, Dunod, Paris.
- Tolman, E.C. (1922). A new formula for behaviorism. Psychological Review, 29(1), 44-53.
- Tsui A.S., Pearce J. L., Porter L. W., & Tripoli A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? Academy of Management Journal, 40(5), 1089-1121.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the firm. Strategic Management Journal, 5(2), 171-180.
- Williamson, O. (1979). Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. Journal of Law and Economics, 22(2), 233-261.