

## **Pratiques de GRH stratégiques et performance : rôle modérateur de la stratégie de différenciation marketing.**

**Khaled TAMZINI**

**Université de Tunis**

**Laboratoire LARIME**

[tamzinikhaled@yahoo.fr](mailto:tamzinikhaled@yahoo.fr)

### **Résumé :**

---

L'objet de cet article est de proposer, dans le cadre théorique de l'approche de la contingence, un modèle conceptuel mettant en exergue les liens entre trois concepts : les pratiques de GRH stratégiques, la stratégie de différenciation marketing et la performance. Ce modèle conceptuel met en évidence le rôle modérateur de la stratégie de différenciation marketing dans la relation de causalité entre les pratiques de GRH stratégiques et la performance des entreprises tunisiennes appartenant au secteur des T.I.C. En d'autres termes, ce modèle démontre que l'impact des pratiques GRH stratégiques sur la performance de l'entreprise tunisienne appartenant au secteur des T.I.C peut être augmenté quand celles-ci sont alignées sur la stratégie de différenciation.

**Mots-clés :** Approche de la contingence, Pratiques de GRH stratégiques, Stratégie de différenciation marketing, Avantage concurrentiel, Performance.

---

## **Pratiques de GRH stratégiques et performance : rôle modérateur de la stratégie de différenciation marketing.**

### **INTRODUCTION :**

La relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance de l'entreprise est une problématique de recherche explorée de manière récurrente dans le champ du management stratégique des ressources humaines « MSRH » (Delery et Doty, 1996 ; Huselid, 1995 ; d'Arcimoles, 1997 ; Guthrie, 2001 ; Pfeffer, 1994 ; Wright et McMahan, 1992 ; Dyer et Reeves, 1995 ; Becker et Gerhart, 1996 ; Boselie et Paauwe, 2005 ; Miles et Snow, 1978 ; Schuler et MacMillan, 1984 ; Schuler et Jackson, 1987 ; Truss et Gratton, 1994), comme l'avait remarqué Ferrary (2010, pp. 127-128). L'étude menée par Allouche et al. (2004) témoigne de cette abondance des recherches ayant traitées du lien entre la GRH et les performances de l'entreprise. En fait, ces chercheurs ont entrepris une synthèse des recherches empiriques menées au cours de 25 années (1978-2003) relatives à ce lien et ils ont pu recenser 141 recherches empiriques menées dans cette période et ce par une collecte d'informations menée, à partir d'une « interrogation de bases de données bibliographiques (ABI Proquest, EBSCO) afin de répertorier les articles de revues académiques anglo-saxonnes et avec la volonté de ne pas laisser dans l'ombre les recherches francophones » (Allouche et al., 2004). Malgré cette abondance de recherches entreprises par les chercheurs « internationaux », en Tunisie cette question du lien entre la GRH et la performance de l'entreprise reste toujours peu explorée pour ne pas dire inexistante. En fait, à partir de notre revue de la littérature tunisienne dans ce champ, nous n'avons pu identifier qu'une seule étude menée par Aliouat et al. (2013) et qui a traité de la relation entre les pratiques de GRH, l'avantage concurrentiel et la performance des entreprises tunisiennes.

En fait, depuis les années 1990 la quasi majorité des recherches tunisiennes menées dans le champ du MSRH (Alouane, 1997 ; Ben Hamouda, 1992 ; Ben Ferjani, 1998 ; Mahjoub, 2005 ; Gaha et Mansour, 2004) ont étudié la question du développement stratégique de la fonction RH (le passage d'une gestion administrative du personnel à une gestion des ressources humaines d'ordre stratégique). Toutes ces recherches, de part leur nature, soutiennent cette idée de supériorité des pratiques de GRH dites « stratégiques » sur les

pratiques de GRH dites « administratives ». Or, cette vision est restrictive et « *alimente les paradoxes relatifs au lien entre les pratiques de GRH et la performance* » (Liouville et Bayad, 2001, p. 4). De plus, comme l'avait souligné Liouville et Bayad (2001, p. 3) : « *les travaux de Day (1996), Johnston & Snizek (1991) ou Lengnick-Hall & Lengnick-Hall (1988) mettent en cause l'hypothèse de la supériorité de la GRH stratégique. Par exemple, Day (1996) et Johnston & Snizek (1991) ont respectivement constaté que le « continuance commitment » et le « calculative involvement » (concepts proches de celui de « GRH administrative ») se répercutent positivement sur les performances, mais pas l' « affective commitment » et le « moral involvement », qui sont des concepts proches de celui de GRH stratégique* ».

En plus de cette vision restrictive des recherches académiques tunisiennes dans le champ du MSRHR, nous mettons l'accent sur le fait qu'aucune d'entre elles n'a traité de cette question fondamentale et complexe relative au lien entre les pratiques de GRH (administratives et/ou stratégiques), la performance de l'entreprise et le rôle que joue la stratégie de l'entreprise<sup>1</sup>, considérée comme la contingence principale par les tenants de l'approche de la contingence<sup>2</sup>, dans cette relation. En fait, bien que cette approche ait mis l'accent implicitement sur la médiation de la stratégie d'entreprise dans l'explication de l'impact des pratiques de GRH sur sa performance, elle ne s'est pas prononcée explicitement sur sa nature<sup>3</sup>. De plus, les travaux ayant traité de la nature de cette relation restent encore très peu développés comme l'avaient remarqué Wangithi et al. (2012, p. 64) « *La plupart des études qui ont examiné la relation entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise ont été conduites dans des pays développés comme les Etats-Unis et le Royaume-Uni (Purcell, 2003; Guest, 2003; Marchington et Wilkinson, 2007; Leung, 2003; Grant, 2008) et seulement quelques chercheurs ont mesuré l'effet modérateur dans cette relation* ».

Ainsi, pour palier à ce déficit de travaux de recherche, tant internationaux (dans l'explication de la nature du lien entre les pratiques de GRH, la stratégie et la performance) que nationaux (dans le champ du MSRHR et particulièrement dans celui de l'approche de la contingence),

---

<sup>1</sup> Le modèle de Porter (1985) classe les stratégies d'entreprise en trois types : la domination par les coûts, la différenciation et la focalisation.

<sup>2</sup> Les trois approches du management stratégique des ressources humaines (MSRHR) sont : l'approche universaliste, l'approche de contingence et l'approche configurationnelle.

<sup>3</sup> La stratégie d'entreprise joue-t-elle un rôle de variable médiatrice ou modératrice dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance ?

nous posons la question de recherche suivante : quelle est la nature du lien entre les pratiques de GRH, la stratégie et la performance de l'entreprise tunisienne ?

La réponse à cette question s'inscrit dans le prolongement d'une recherche empirique que nous avons menée en 2012 auprès de 209 entreprises tunisiennes opérant dans le secteur des technologies de l'information et de la communication (T.I.C) et qui a traité de la relation entre le savoir tacite stratégique, l'avantage concurrentiel et la performance de ces dernières.

Ainsi, l'objectif fondamental de cette communication est d'exploiter les résultats de notre recherche empirique pour présenter un modèle conceptuel mettant en relation les trois concepts suivants : les pratiques de GRH stratégiques, la stratégie de différenciation marketing et la performance de l'entreprise.

Cette communication est composée de trois parties : un cadre théorique ou conceptuel mettant l'accent sur les différentes approches du MSRH, la typologie des pratiques de GRH et le lien entre elles, les différentes stratégies et la performance de l'entreprise. La deuxième partie traitera de la proposition d'un modèle conceptuel représentant le lien entre les pratiques de GRH, la stratégie et la performance des entreprises T.I.C en Tunisie. Ainsi, nous présenterons dans un premier temps les résultats de notre travail de recherche mené en 2012 afin de déterminer la nature, à la fois, des pratiques de GRH, de la stratégie et de la performance de l'entreprise T.I.C en Tunisie. Dans un deuxième temps, nous exposerons notre modèle conceptuel retenu. Enfin, la troisième partie sera consacrée à la présentation des limites et des perspectives de cette communication.

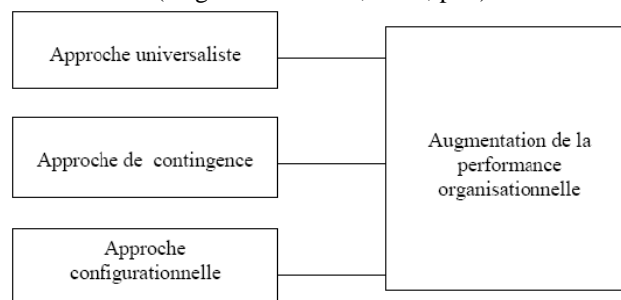
## 1. CADRE THEORIQUE

### 1.1. LES APPROCHES DU MANAGEMENT STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

Trois approches du MSRH se sont préoccupées de l'analyse de la relation entre les pratiques de management des ressources humaines et la performance de l'entreprise (voir figure 1).

**Figure 1 : Les approches en gestion stratégique des ressources humaines**

(Gagnon et Arcand, 2011, p. 6)



La première est qualifiée d'universelle (ou universaliste). Elle défend l'idée selon laquelle certaines pratiques de GRH contribuent à une meilleure performance de la firme (Huselid, 1995 ; D'Arcimoles, 1997 ; Becker et Huselid, 1998 ; Guthrie, 2001 ; Allani et al., 2005). Ainsi, les tenants de cette approche ont cherché à identifier l'impact des pratiques de GRH, prises séparément, sur la performance de l'entreprise. De ce fait, si l'impact d'une pratique sur la performance s'avère positif, alors on pourra la considérer comme une pratique de GRH universelle : ce qui implique que l'entreprise qui n'applique pas cette pratique ne sera pas performante. Cette approche à travers les travaux de Delaney & Huselid (1996) et Delery & Doty (1996) propose l'idée d'additivité des effets positifs des meilleures pratiques de GRH (Becker & Gerhart, 1996 *in* Liouville et Bayad, 2001).

La seconde approche est qualifiée de contingence qui stipule que pour être efficaces, les politiques de ressources humaines doivent être compatibles avec les contingences qui prévalent dans l'environnement externe de l'entreprise (Dyer, 1985). Pour les tenants de cette approche, la stratégie d'entreprise est considérée comme la contingence principale. C'est la nature de la stratégie d'entreprise qui oriente ses choix vers des pratiques de GRH à mettre en place lui permettant d'augmenter sa performance. Dans cette perspective, Ferrary (2010) stipule que les pratiques de GRH doivent être cohérentes avec la stratégie pour contribuer à la performance de l'entreprise (Miles et Snow, 1978 ; Schuler et MacMillan, 1984 ; Schuler et Jackson, 1987 ; Truss et Gratton, 1994). De même, cette approche rejette l'additivité des effets positifs des pratiques de GRH et avance le principe de la synergie dégagée par ces dernières afin d'atteindre un impact positif sur la performance (Becker & Gerhart, 1996 ; Delaney & Huselid, 1996 *in* Liouville et Bayad, 2001, p. 5).

Enfin, la troisième perspective est qualifiée de configurationnelle. Elle constitue une tentative d'amélioration de l'approche contingente. Les pratiques de GRH doivent être cohérentes entre elles ; c'est l'ajustement interne ou l'alignement horizontal (internal fit), tout en étant adaptées à la nature de l'avantage concurrentiel recherché par l'entreprise ; c'est l'ajustement externe ou l'alignement vertical (external fit) (Baird et Meshoulma, 1988 ; Wright et al., 1995 ; Youndt et al. 1996). Ainsi, la performance de l'entreprise est tributaire, d'une part, de la cohérence interne entre les différentes pratiques de GRH et d'autre part, de l'alignement de ces dernières avec la stratégie mise en œuvre, comme l'avait démontré Bernatchez (2007). En fait, ce dernier a démontré que les pratiques de GRH pouvaient influencer la performance de l'entreprise et que cette influence ne va pas de soi. Elle exige que la performance

organisationnelle soit d'abord définie, une telle définition variant selon le type d'entreprises et le secteur industriel. D'autre part, les pratiques RH doivent être complémentaires ou unies entre elles. Finalement, elles devront, dans leur conception, répondre à un besoin clairement défini par rapport à l'une ou l'autre des exigences productives de l'entreprise telles que la croissance de la clientèle ou la productivité (Bernatchez, 2007, p. 9).

Parmi ces trois approches, nous distinguons l'approche de contingence<sup>4</sup> comme cadre conceptuel afin de proposer un modèle reliant nos trois concepts de base : les pratiques de GRH, la stratégie et la performance de l'entreprise.

## 1.2. LA TYPOLOGIE DES PRATIQUES DE GRH

La littérature relative au MSRH distingue trois types de modèles de GRH correspondant chacun à des pratiques spécifiques de GRH : le modèle de GRH administrative, le modèle de GRH stratégique et le modèle de GRH hybride.

Le modèle de GRH administrative correspond à des pratiques de GRH dites «administratives» (Youndt et al. 1996) ou de «contrôle» (Arthur, 1994) ou «technique» (Huselid et al. 1997). Dans ce premier modèle, « *le personnel est considéré comme un coût à minimiser* » (Liouville et Bayad, 2001, p. 3), alors que dans le second modèle qualifié de «commitment» (Arthur, 1994), «stratégique» (Huselid, Jackson et Schuler, 1997) ou encore «Human-Capital-Enhancing» (Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996) correspond à des pratiques de GRH dites « stratégiques » où « *le personnel est perçu comme un investissement favorisant la création de valeur, ce qui conduit à encourager le «développement» du personnel* » (Liouville et Bayad, 2001, p. 3).

Le troisième modèle de GRH correspond à un système hybride, c'est-à-dire une combinaison de pratiques administratives et de pratiques stratégiques. Dans ce modèle, les deux types de pratiques sont considérées comme complémentaires. Ainsi, « *une entreprise qui adopte ce type de modèle se révèle plus performante que celles dont le système de GRH est centré sur un seul type de pratiques : administratives ou stratégiques (Atkinson, 1984 ; Locke, Kochan & Piore, 1995 ; Delery & Doty, 1996)* » (Liouville et Bayad, 2001, p. 11).

---

<sup>4</sup> L'approche de contingence retient la stratégie d'affaires comme contingence principale.

### **1.3. LES PRATIQUES DE GRH, LA STRATEGIE ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE**

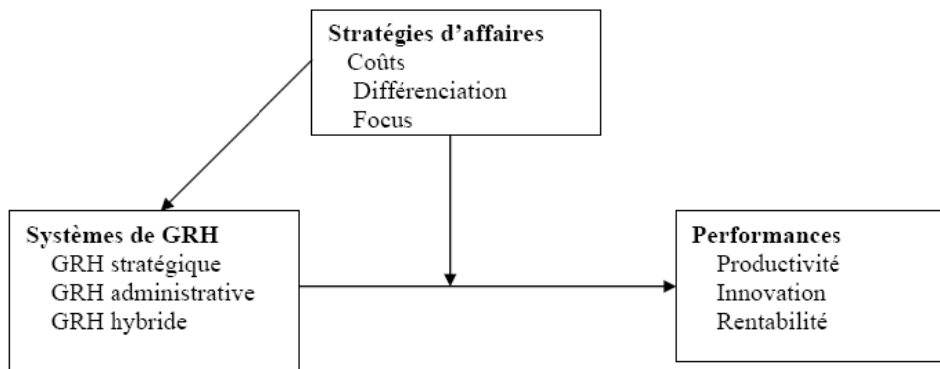
Pour les tenants de l'approche de la contingence, la stratégie d'entreprise est considérée comme la contingence principale. C'est la nature de la stratégie établie par l'entreprise qui oriente son choix vers des pratiques de GRH à mettre en place lui permettant d'augmenter sa performance. Dans cette perspective, Ferrary (2010) stipule que les pratiques de GRH doivent être cohérentes avec la stratégie pour contribuer à la performance de l'entreprise (Miles et Snow, 1978 ; Schuler et MacMillan, 1984 ; Schuler et Jackson, 1987; Truss et Gratton, 1994). La littérature retient certains modèles en stratégie d'entreprise fréquemment utilisés dans diverses études. Ainsi, le modèle de Porter (1985) classifie les stratégies d'entreprise en trois types : la domination par les coûts, la différenciation et la focalisation. La différence entre ces stratégies se situe par rapport à leur cible ainsi que le type d'avantage concurrentiel qu'il procure. Selon l'approche de la contingence, à chacune de ces stratégies correspond un modèle spécifique de GRH (Liouville et Bayad, 2001 ; Razouk et Bayad, 2007 ; Gagnon et Arcand, 2011). Le modèle de GRH administrative correspond à une stratégie par les coûts et à des pratiques de GRH dites « administratives ». Le second modèle de GRH est qualifié de « stratégique » et correspond à une stratégie de différenciation et à des pratiques de GRH dites « stratégiques ». Le troisième modèle de GRH correspond à un système hybride (combinaison de pratiques administratives et stratégiques de nature complémentaire) qui permet, selon Miller (1992), de combiner les avantages de la stratégie par les coûts et de la stratégie de différenciation. Ce modèle correspond à la stratégie de concentration ou de focalisation de Porter (1985).

De ce raisonnement, nous pouvons avancer qu'il existe une relation entre chacune des stratégies de l'entreprise (par les coûts, de différenciation et de concentration) et les différents types de pratiques de GRH (administratives, stratégiques et hybrides) et que les premières influencent les deuxièmes (Liouville et Bayad, 2001).

Bien que cette approche a mis l'accent implicitement sur la médiation de la stratégie d'entreprise dans l'explication de l'impact des pratiques de GRH sur sa performance (en avançant qu'un meilleur alignement des pratiques de GRH sur la stratégie de l'entreprise améliorera sa performance), elle ne s'est pas prononcée explicitement sur sa nature (la stratégie d'entreprise joue-t-elle un rôle de variable médiatrice ou modératrice dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance ?). Parmi les rares travaux de recherche qui ont traité cette question, nous distinguons celui mené par Razouk et Bayad (2007).

Ces chercheurs, dans leur quête d'explication de la durabilité du lien de causalité entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise, ont proposé un modèle de recherche mettant le lien entre les pratiques de GRH, les stratégies et la performance de l'entreprise (voir figure 2). Ainsi, les résultats de leur recherche basée sur la validation de ce modèle, nous permettent de constater, d'une part, que les stratégies d'entreprise influencent les pratiques de GRH et d'autre part, que ces stratégies jouent un rôle modérateur dans la relation reliant les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise; « *Un meilleur alignement de la GRH sur la stratégie contribuera à de meilleures performances* » (Razouk et Bayad, 2007, p. 23).

**Figure 2 : Modèle de recherche proposé par Razouk et Bayad (2007)**  
(Razouk et Bayad, 2007, p. 15)

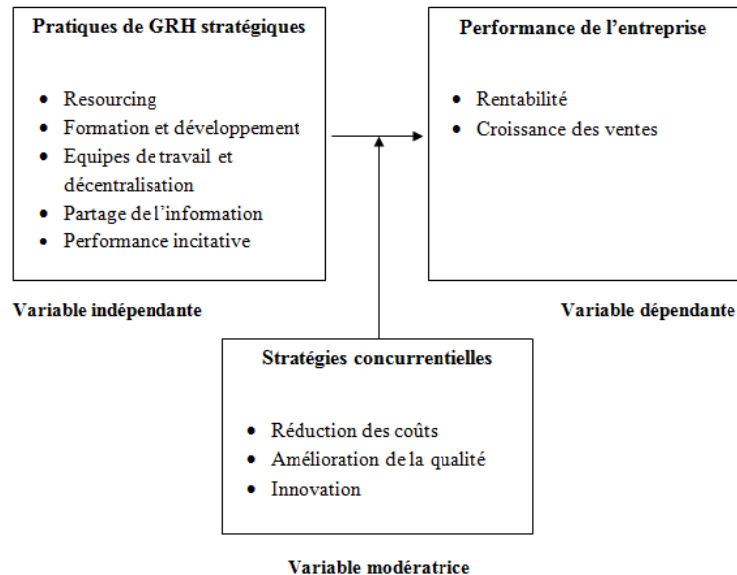


Pour leur part, Wangithi et al. (2012) ont proposé un modèle conceptuel (voir figure 3) reliant les pratiques de GRH stratégiques, les stratégies concurrentielles et la performance de l'entreprise. Ces chercheurs prônent pour un rôle modérateur des stratégies concurrentielles (variable modératrice) dans la relation de causalité, qui lie les pratiques de GRH stratégiques (variable indépendante) et la performance de l'entreprise (variable dépendante). Les trois stratégies concurrentielles proposées dans ce modèle sont celles de Schuler et Jackson (1987), à savoir : la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité et l'innovation. Les pratiques de GRH stratégiques proposées sont : le resourcing, la formation et le développement, les équipes de travail et la décentralisation, le partage de l'information et la performance incitative. Quant à la performance, elle est mesurée en termes de croissance des ventes et de rentabilité.



**Figure 3 : Modèle conceptuel reliant MSRH, stratégies concurrentielles et performance de l'entreprise.**

(Wangithi et al., 2012, p. 68)



En outre, Miles et Snow (1984) et Jackson et al. (1989) ont stipulé que l'impact des pratiques GRH sur la performance peut être augmenté quand celles-ci sont liées à la stratégie d'affaires (Gagnon et Arcand, 2011). Ce qui se traduit par le fait que la stratégie d'entreprise joue un rôle modérateur dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance.

A partir du développement précédant, nous pouvons avancer que la stratégie de différenciation joue un rôle modérateur dans la relation liant les pratiques de GRH stratégiques à la performance de l'entreprise. En d'autres termes, l'impact des pratiques GRH stratégiques sur la performance de l'entreprise peut être augmenté quand celles-ci sont alignées sur la stratégie de différenciation.

## 2. PROPOSITION D'UN MODELE CONCEPTUEL

### 2.1. LES PRATIQUES DE GRH, LA STRATEGIE ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE T.I.C EN TUNISIE

Les résultats de notre travail de recherche mené en 2012, nous ont permis de démontrer que le savoir tacite stratégique a un impact sur la performance des entreprises appartenant au secteur des T.I.C en Tunisie et ce, à travers l'avantage concurrentiel. D'où, le rôle médiateur de ce dernier dans la relation causale qui lie les savoirs tacites stratégiques et la performance. De plus, cette recherche nous a fait ressortir un ensemble d'indicateurs mesurant et expliquant les

savoirs tacites stratégiques, l'avantage concurrentiel et la performance des entreprises appartenant au secteur des T.I.C en Tunisie.

S'agissant des indicateurs qui influencent et expliquent l'avantage concurrentiel des entreprises appartenant au secteur des T.I.C en Tunisie, notre travail de recherche de 2012 en a retenu deux : (1) appliquer de nouvelles techniques de marketing et (2) avoir des processus de marketing efficient.

Ben Lallouna et al. (2007) lors d'une étude portant sur l'impact de l'orientation marketing des entreprises tunisiennes (relationnelle versus transactionnelle) sur l'obtention d'un avantage concurrentiel, ont effectué une ACP avec rotation des axes Varimax (auprès des dirigeants et des responsables marketing), sur les items de l'avantage concurrentiel pour résumer l'information contenue dans des facteurs. Ainsi, ils ont pu obtenir 2 axes factoriels : F1 pour la différenciation par l'innovation/produit et F2 pour la différenciation marketing. Ces deux dimensions rejoignent les travaux de Cueille et al. (2003) et de Campbell-Hunt (2000). Les deux indicateurs représentant l'avantage concurrentiel dans notre travail de recherche (2012) font partie de l'axe F2 : différenciation marketing. Ainsi, nous avons pu conclure que la compétitivité des entreprises tunisiennes appartenant au secteur des T.I.C est basée sur une « stratégie de différenciation marketing » établie par l'application de nouvelles techniques marketing et par la possession de processus marketing efficients.

Quant à la performance, elle résulte d'un degré de développement élevé en matière de croissance des ventes, de croissance des revenus et de la marge nette de profit (rentabilité).

Partant du fait que la compétitivité des entreprises tunisiennes appartenant au secteur des T.I.C est basée sur une stratégie de différenciation marketing lui permettant d'atteindre et d'accroître sa performance en termes de croissance de ses ventes, de croissance des revenus et de la marge nette de profit (rentabilité) et en s'appuyant sur l'hypothèse de l'approche de la contingence stipulant l'alignement des pratiques de GRH stratégiques sur la stratégie de différenciation (voir paragraphe 1.3), nous pouvons avancer l'hypothèse selon laquelle les pratiques de GRH de ces entreprises seraient de nature stratégique. Toutefois, ces pratiques de GRH de l'entreprise T.I.C en Tunisie restent méconnues. Afin de les identifier, nous allons procéder, dans un premier temps, à une analyse des indicateurs mesurant et expliquant leurs savoirs tacites stratégiques issus des résultats de notre travail de recherche mené en 2012. Dans un second temps, nous allons procéder à une revue de la littérature relevant du champ du MSRH dans le but de cerner, d'une manière non exhaustive, une liste de pratiques de GRH

qualifiées de « stratégiques » et de déterminer le degré de sa cohérence avec la liste des pratiques de GRH des entreprises tunisiennes appartenant au secteur des T.I.C issues de notre travail d'analyse précédemment évoqué (nous les appellerons dans la suite de l'article : pratiques de GRH théoriques). « *Cette méthode est inspirée des travaux de Doty et al (1994) et de Bayad et al (2004). Celle-ci consiste à identifier des modèles de GRH théoriquement validés pour guider le choix des systèmes de GRH sur lesquels se fondera notre étude* » (Razouk et Bayad, 2007, p. 11).

### **2.1.1. Pratiques de GRH des entreprises T.I.C en Tunisie**

Les résultats de notre travail de recherche mené en 2012, ont fait ressortir un ensemble d'indicateurs mesurant et expliquant les savoirs tacites stratégiques des entreprises appartenant au secteur des T.I.C en Tunisie :

- une expertise relative au **développement de nouveaux produits ou services**.
- un personnel ayant un **engagement positif** au développement de l'entreprise,
- un personnel **hautement productif**,
- un personnel **formé** à fournir un service de qualité aux clients,
- un personnel **disposé** à contribuer avec des idées nouvelles pour le développement de nouveaux produits/services,
- un personnel **capable** de bien commercialiser les produits/services de l'entreprise.

Le premier indicateur (expertise relative au développement de nouveaux produits/services) permettant de mesurer et d'expliquer la « valeur » du savoir tacite stratégique pourrait s'apparenter à un des éléments du capital organisationnel (ou capital structurel) de l'entreprise. En fait, l'expertise relative au développement de nouveaux produits/services se traduirait par « l'expertise en recherche et développement » en vue d'accroître l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise et tout ce qui améliore l'efficacité organisationnelle, qui constitue un des éléments du capital structurel de l'entreprise au même titre que les bases de données, les logiciels, les brevets, les marques, les outils de management et d'amélioration de techniques, les technologies d'information, etc. (Malhotra, 1999 ; Edvinsson et Malone, 1999 et Bounfour, 2000).

De ce fait, nous pouvons conclure que le capital structurel de l'entreprise à travers l'expertise en recherche et développement expliquerait partiellement la valeur de ses savoirs tacites stratégiques.

Le deuxième indicateur (Personnel ayant un engagement positif au développement de l'entreprise) pourrait être résumé en ce concept « d'engagement organisationnel » des « travailleurs du savoir<sup>5</sup> ». En fait, en partant du constat que malgré les efforts déployés par les entreprises afin de fournir les meilleures conditions de travail dans le but d'attirer et de maintenir leurs « travailleurs du savoir » hautement qualifiés, leur mobilité professionnelle reste toujours importante, Chipunza et Kabungaidze (2012) ont mené des travaux<sup>6</sup> sur l'engagement de ces travailleurs et ont constaté que le travail stimulant et intéressant, la progression des employés, la formation et la liberté de planifier de façon indépendante sont (1) les plus importants déterminants de leur engagement organisationnel et (2) les meilleures pratiques de gestion des ressources humaines permettant d'attirer et de retenir ces travailleurs du savoir.

Ce qui nous permet de conclure que l'engagement organisationnel du personnel à travers le travail stimulant et intéressant, la progression des employés (gestion des carrières), la formation et la liberté de planifier de façon indépendante<sup>7</sup> (responsabilisation) expliquerait partiellement la valeur du savoir tacite stratégique.

Le troisième indicateur permettant de mesurer et d'expliquer la « valeur » du savoir tacite stratégique, pourrait être résumé en ce concept de « productivité » des travailleurs du savoir. Chaher et Dhen (2007) ont mené des travaux sur la contribution des pratiques de GRH au développement de la productivité des travailleurs du savoir (ingénieurs et informaticiens) en Tunisie et ont constaté que leur productivité est largement influencée par la loyauté et par

---

<sup>5</sup>« Le terme 'Travailleur du savoir' a été inventé par Peter Drucker (1989) qui souligne que les travailleurs du savoir sont des employés avec des qualifications indispensables et ayant la capacité d'acquérir et d'appliquer les connaissances théoriques et analytiques. Ils utilisent les connaissances afin de créer de la valeur (Tulgan 2001). Le fait que le travail basé sur la connaissance est devenu de plus en plus populaire, le capital intellectuel est devenu l'atout le plus apprécié de l'organisation (Alvesson 2000). Un travailleur de la connaissance pourrait être quelqu'un qui accomplit toutes les tâches de planification, d'acquisition, de recherche, d'analyse, d'organisation, de stockage, de programmation, de distribution, du marketing, ou encore en contribuant à la transformation de l'information et d'utiliser les connaissances ainsi produites » (Chipunza et Kabungaidze, 2012, p. 138).

<sup>6</sup>Etude menée en Afrique du sud dans trois secteurs différents : l'automobile, la banque et la vente au détail.

<sup>7</sup>Ici nous associons la liberté de planifier de façon indépendante à la pratique de GRH dite « responsabilisation » en se basant sur les travaux de Crozier et Friedberg (1977). Ces derniers stipulent que l'acteur est ainsi engagé dans un système d'action concret et il doit découvrir, avec la marge de liberté dont il dispose, sa véritable responsabilité.

trois dimensions relatives à l'efficacité du processus de l'échange et du partage du savoir<sup>8</sup> : l'accès<sup>9</sup>, la perception<sup>10</sup> et l'apprentissage.

Ainsi, nous pouvons conclure que la productivité du personnel à travers ces pratiques de GRH, expliquerait partiellement la valeur du savoir tacite stratégique.

Sachant que la valeur du savoir tacite stratégique est une condition *ex ante* de la compétitivité de l'entreprise tunisienne, comme il a été démontré au niveau des conclusions de notre travail de recherche de 2012 et en synthétisant les conclusions partielles développées ci-dessus, nous pouvons avancer que les pratiques de GRH, à savoir : le développement d'un travail stimulant et intéressant, sur la progression des employés (gestion des carrières), sur la formation (apprentissage), le recrutement et sur la liberté des employés à planifier leur travail de façon indépendante (responsabilisation) contribueraient à l'explication de la performance des entreprises tunisiennes appartenant au secteur des T.I.C.

Les trois derniers indicateurs permettent d'expliquer la difficulté de substituabilité du savoir tacite stratégique. En d'autres termes, l'entreprise tunisienne appartenant au secteur des T.I.C qui disposerait d'un personnel : formé à fournir un service de qualité aux clients, disposé à contribuer avec des idées nouvelles au développement de nouveaux produits/services et capable de bien commercialiser ses produits/services, éviterait le développement (par ses concurrents) de substituts à ses savoirs tacites stratégiques.

Sachant que le capital client (ou capital relationnel) est la perception de la valeur obtenue par un client en faisant affaire avec les fournisseurs de biens/services (Petrasch, 1996, p. 366) et qu'il se traduit par la capacité des entreprises à valoriser leurs relations avec leurs partenaires extérieurs (Bontis et al., 1999 ; Bounfour, 2000 et Alcouffee et Louzzani, 2003a) et que face à une clientèle toujours plus exigeante, elles se sont orientées de plus en plus vers les investissements se concentrant sur la satisfaction du client. Nous pouvons dégager, à partir du

---

<sup>8</sup>« En effet, pour soutenir ses travailleurs du savoir et améliorer leur productivité, l'entreprise du savoir peut éventuellement essayer de s'emparer de leur loyauté, développer leur motivation et surtout intégrer leurs compétences individuelles au sein des capacités organisationnelles par le biais d'interconnexion et de combinaison des connaissances. Le processus d'échange permet de soutenir les capacités organisationnelles et garantit aussi une certaine fidélité des travailleurs. En effet, si le travailleur considère que son savoir n'est utile à l'organisation que par son partage et son échange, il craint de perdre cette prérogative en quittant l'entreprise » (Chaher et Dhen, 2007, p. 66).

<sup>9</sup>L'accès au processus d'échange et de partage des savoirs.

<sup>10</sup>« La perception désigne essentiellement la valeur perçue par le travailleur du savoir en matière d'échange et de partage des connaissances. En effet, le partage du savoir et du savoir-faire entre les travailleurs, est tributaire de leur conviction de l'utilité de ce processus. Les idées originales viennent lorsque ces travailleurs échangent leurs expertises et leurs expériences. Pour ce faire, il faut favoriser la communication entre les travailleurs du savoir et veiller à leur autonomie » (Chaher et Dhen, 2007, p. 74).

premier et du troisième indicateur (personnel formé à fournir un service de qualité aux clients - personnel capable de bien commercialiser les produits/services de l'entreprise) deux idées principales : (1) la formation en tant que pratique de la GRH aurait un impact positif sur le capital client (ou relationnel) et (2) l'entretien du capital client de l'entreprise par le biais de la formation de son personnel expliquerait la difficulté de substituabilité de ses savoirs tacites stratégiques.

Ces conclusions vont de paire avec les conclusions de Chaher et Dhen (2007) qui ont démontré que la formation permettra au travailleur du savoir d'améliorer sa capacité d'apprentissage et par conséquent sa productivité. Au sein des entreprises du savoir (ou intenses en connaissances), les actions de formation sont très intenses permettant aux ingénieurs et aux informaticiens de s'accaparer des nouvelles technologies et de les diffuser au sein de l'entreprise. En outre, une entreprise voulant commercialiser ses produits/services à ses clients, ne pourra y parvenir que si elle dispose d'un personnel bien formé.

Ainsi, nous pouvons conclure que l'entretien du capital client de l'entreprise tunisienne appartenant au secteur des T.I.C par le biais de la formation de son personnel (en particulier la formation commerciale) expliquerait la difficulté de substituabilité de ses savoirs tacites stratégiques.

Le deuxième indicateur (personnel disposé à contribuer avec des idées nouvelles pour le développement de nouveaux produits/services) met l'accent sur les notions de la « motivation » et la « loyauté ». En fait, si le personnel n'est ni motivé, ni loyal alors il ne sera pas disposé à contribuer au développement de l'entreprise à travers le développement de ses nouveaux produits/services. Chaher et Dhen (2007) ont démontré que le degré d'implication du supérieur hiérarchique dans le développement de la carrière du travailleur du savoir est la pratique la plus significative (après la responsabilisation<sup>11</sup>) qui influence leur motivation. Il apparaît que l'implication des supérieurs hiérarchiques dans le développement de la carrière des travailleurs du savoir, détermine largement leur motivation. Ceci indique, que le travailleur du savoir est d'autant plus motivé si l'entreprise lui procure plus de sécurité, permettant de développer ses compétences et limitant son désir de mobilité externe. Au delà de la logique matérialiste, Chaher et Dhen (2007) ont remarqué que la gestion des carrières

---

<sup>11</sup> La responsabilisation regroupe deux pratiques de GRH qui sont : la communication interne et la participation à la prise de décision.

des travailleurs tunisiens du savoir (*ingénieurs et informaticiens*) est un critère important de motivation qui s'avère aussi très sensible envers leur responsabilisation.

De ce qui a précédé, nous pouvons conclure que la gestion des carrières et la responsabilisation sont les pratiques de GRH les plus significatives qui influencent la motivation des employés.

Concernant la loyauté, Chaher et Dhen (2007) ont démontré que le système de rémunération des travailleurs du savoir a un effet significatif sur leur loyauté. En effet, ces travailleurs préfèrent un système de rémunération indexé sur le mérite et la performance individuelle, en termes de réalisation des objectifs.

Chaher et Dhen (2007) ont remarqué aussi que la responsabilisation permet le développement de la loyauté et de l'engagement des travailleurs du savoir si l'entreprise les implique dans la prise de décision d'ordre stratégique.

Le système de rémunération et la responsabilisation des travailleurs du savoir ont un effet significatif sur leur loyauté

Sachant que la non-substituabilité du savoir tacite stratégique est une condition *ex poste* de la compétitivité de l'entreprise tunisienne, comme il a été démontré au niveau des conclusions de notre travail de recherche de 2012, nous pouvons considérer que, d'une part, l'entretien du capital client, la motivation et la loyauté du personnel sont les préalables à cette compétitivité à long terme (posséder un avantage concurrentiel durable) et que d'autre part, les pratiques de GRH citées ci-dessus : la gestion des carrières, la formation, le système de rémunération et la responsabilisation (qui regroupe deux pratiques : la communication interne et la participation) à la prise de décision, contribuent à l'explication de la compétitivité à long terme des entreprises tunisiennes appartenant au secteur des T.I.C.

En récapitulant ces résultats, nous pouvons dresser une liste de six pratiques de GRH théoriques : le système de rémunération, le développement d'un travail stimulant, la gestion des carrières (progression des employés), la formation (apprentissage), le recrutement et la responsabilisation. Cette dernière est composée de trois pratiques de GRH, à savoir : la communication interne, la participation à la prise de décision et la liberté des employés à planifier leur travail de façon indépendante.

### 2.1.2. Pratiques de GRH stratégiques et leur cohérence avec les pratiques de GRH théoriques

Notre revue de la littérature relevant du champ du MSRHR, nous a permis de faire ressortir les pratiques de GRH dites « stratégiques » (voir tableau 1). De même, la synthèse de ces différentes pratiques de GRH stratégiques, résultats de notre analyse de la revue de littérature dans le domaine de la MSRHR, nous permet de regrouper ces dernières en sept axes ou dimensions (voir tableau 2).

**Tableau 1 : Pratiques de GRH stratégiques.**

<b>Auteurs</b>	<b>Pratiques de GRH stratégiques</b>
Ferrary (2010)	la politique de recrutement ; la politique de rémunération ; les investissements en formation
Arthur (1992) et Guthrie et al. (2002)	la formation ; le système de motivation ; la liberté dans la prise de décision ; le partage de l'information
Razouk et Bayad (2007)	la liberté dans la prise de décision (large autonomie) ; la rémunération liée aux objectifs individuels ; la gestion des compétences
Gagnon et Arcand (2011)	la rémunération incitative ; la participation des employés ; la formation ; le développement de la main-d'œuvre ; la sécurité de l'emploi
Tannenbaum et Dupuree-Bruno (1994)	la formation ; le recrutement et la sélection ; l'implication des employés
MacDuffie (1995)	le recrutement ; la rémunération ; la formation
Ichniowski et al. (1997)	la rémunération incitative ; le recrutement et la sélection ; le travail d'équipe ; la flexibilité du travail ; la sécurité de l'emploi ; la communication interne ; la formation
Delery et Doty (1996)	les échelons de carrière ; la formation ; l'évaluation des résultats ; la rémunération ; la sécurité de l'emploi ; la participation des employés au processus de prise de décision (voice system) ; la définition élargie des emplois
Collins et Clark (2003)	la formation ; l'évaluation des performances ; les récompenses (primes ou avantages)
Currie et Kerrin (2003)	la gestion des performances ; le recrutement et la sélection ; l'échange entre les employés ; le développement des carrières (perfectionnement professionnel)
Laursen et Foss (2003)	les groupes de travail interdisciplinaires ; les cercles de qualité ; les systèmes de collecte des propositions des employés ; la rotation planifiée du travail ; la délégation des responsabilités ; l'intégration des fonctions ; la rémunération liée à la performance ; la formation interne à l'entreprise ; la formation externe à l'entreprise
Chen et Huang (2009)	le recrutement ; la formation ; la participation ; l'évaluation du rendement ; la rémunération
Pfeffer (1994)	Sécurité de l'emploi ; recrutement sélectif ; Rémunération élevée ; primes d'incitation ; actionnariat salariés ; partage d'information ; participation ; responsabilisation (ou empowerment) ; redesign des tâches/ Equipes de travail ; formation et développement des habiletés ; transversalité ; Formation interdisciplinaire ; égalitarisme symbolique ; Compression de l'écart des salaires ; Promotion interne
Chaher et Dhen (2007)	Le système de rémunération ; Le recrutement ; La responsabilisation : la communication interne et la participation à la prise de décision ; La formation
Chipunza et Kabungaidze (2012)	Le travail stimulant et intéressant ; La progression des employés (gestion des carrières) ; La formation ; La liberté de planifier de façon indépendante (la responsabilisation)



**Tableau 2 : Pratiques de GRH stratégiques communes.**

<b>Pratiques de GRH stratégiques</b>	<b>Auteurs</b>
Le recrutement	Ferrary (2010) ; Tannenbaum et Dupuree-Bruno (1994) ; Ichniowski et al. (1997) ; Currie et Kerrin (2003) ; MacDuffie (1995) ; Chen et Huang (2009) ; Pfeffer (1994) ; Chaher et Dhen (2007)
La rémunération	Ferrary (2010) ; Laursen et Foss (2003) ; Collins et Clark (2003) ; Razouk et Bayad (2007) ; Gagnon et Arcand (2011) ; Ichniowski et al. (1997) ; MacDuffie (1995) ; Delery et Doty (1996) ; Chen et Huang (2009) ; Pfeffer (1994) ; Pfeffer (1994) ; Chaher et Dhen (2007)
La formation	Ferrary (2010) ; Arthur (1992) et Guthrie et al. (2002) ; Tannenbaum et Dupuree-Bruno (1994) ; Ichniowski et al. (1997) ; Delery et Doty (1996) ; Collins et Clark (2003) ; Chen et Huang (2009) ; Laursen et Foss (2003) ; Pfeffer (1994) ; Chaher et Dhen (2007) ; Chipunza et Kabungaidze (2012)
La responsabilisation	Arthur (1992) et Guthrie et al. (2002) ; Razouk et Bayad (2007) ; Laursen et Foss (2003) ; Ichniowski et al. (1997) ; Delery et Doty (1996) ; Laursen et Foss (2003) ; Currie et Kerrin (2003) ; Gagnon et Arcand (2011) ; Pfeffer (1994) ; Chen et Huang (2009) ; Chaher et Dhen (2007) ; Chipunza et Kabungaidze (2012)
La sécurité de l'emploi	Gagnon et Arcand (2011) ; Ichniowski et al. (1997) ; Delery et Doty (1996) ; Pfeffer (1994)
L'évaluation	Chen et Huang (2009) ; Delery et Doty (1996) ; Collins et Clark (2003) ; Currie et Kerrin (2003)
La gestion des carrières	Gagnon et Arcand (2011) ; Currie et Kerrin (2003) ; Delery et Doty (1996) ; Pfeffer (1994) ; Chipunza et Kabungaidze (2012)

Le croisement de ces six pratiques de GRH théoriques avec les sept pratiques de GRH stratégiques, nous permet de faire apparaître cinq pratiques en commun (voir tableau 3). Et de conclure qu'il existe une certaine cohérence entre ces pratiques de GRH et les pratiques de GRH stratégiques.

**Tableau 3 : Cohérence entre les Pratiques de GRH théoriques et les pratiques de GRH stratégiques.**

<b>Pratiques de GRH stratégiques</b>	<b>Auteurs</b>
Le recrutement	Ferrary (2010) ; Tannenbaum et Dupuree-Bruno (1994) ; Ichniowski et al. (1997) ; Currie et Kerrin (2003) ; MacDuffie (1995) ; Chen et Huang (2009) ; Pfeffer (1994) ; Chaher et Dhen (2007)
La rémunération	Ferrary (2010) ; Laursen et Foss (2003) ; Collins et Clark (2003) ; Razouk et Bayad (2007) ; Gagnon et Arcand (2011) ; Ichniowski et al. (1997) ; MacDuffie (1995) ; Delery et Doty (1996) ; Chen et Huang (2009) ; Pfeffer (1994) ; Pfeffer (1994) ; Chaher et Dhen (2007)
La formation	Ferrary (2010) ; Arthur (1992) et Guthrie et al. (2002) ; Tannenbaum et Dupuree-Bruno (1994) ; Ichniowski et al. (1997) ; Delery et Doty (1996) ; Collins et Clark (2003) ; Chen et Huang (2009) ; Laursen et Foss (2003) ; Pfeffer (1994) ; Chaher et Dhen (2007) ; Chipunza et Kabungaidze (2012)

La responsabilisation	Arthur (1992) et Guthrie et al. (2002) ; Razouk et Bayad (2007) ; Laursen et Foss (2003) ; Ichniowski et al. (1997) ; Delery et Doty (1996) ; Laursen et Foss (2003) ; Currie et Kerrin (2003) ; Gagnon et Arcand (2011) ; Pfeffer (1994) ; Chen et Huang (2009) ; Chaher et Dhen (2007) ; Chipunza et Kabungaidze (2012)
La gestion des carrières	Gagnon et Arcand (2011) ; Currie et Kerrin (2003) ; Delery et Doty (1996) ; Pfeffer (1994) ; Chipunza et Kabungaidze (2012)

Dans ce qui va suivre, nous allons présenter chacune de ces cinq pratiques.

### **La rémunération :**

La rémunération en tant que pratique de GRH de nature stratégique (MacDuffie, 1995 ; Delery et Doty, 1996 ; Chen et Huang, 2009 ; Ferrary, 2010) est liée à la performance individuelle (Laursen et Foss, 2003) et aux objectifs individuels (Razouk et Bayad, 2007). Ce système de rémunération, qui a un effet significatif sur la loyauté des travailleurs du savoir dans une entreprise intense en connaissances, doit être de nature incitative (Ichniowski et al., 1997 ; Chaher et Dhen, 2007 ; Gagnon et Arcand, 2011) et flexible qui prend en compte les mérites et les performances individuelles.

### **La gestion des carrières :**

La gestion des carrières repose sur l'implication du supérieur hiérarchique et donc, de l'entreprise dans le développement de la carrière du travailleur du savoir (Chaher et Dhen, 2007). La progression des travailleurs du savoir au sein de l'entreprise influence simultanément leur motivation (Arthur, 1992 et Guthrie et al., 2002) ainsi que leur capacité d'échange et de partage (Chipunza et Kabungaidze, 2012). De même, le perfectionnement professionnel (Currie et Kerrin, 2003), à travers la formation et la gestion des compétences (Razouk et Bayad, 2007) et la promotion interne (Pfeffer, 1994 ; Delery et Doty, 1996), minimisent la mobilité externe des travailleurs du savoir (Chaher et Dhen, 2007). La minimisation de la mobilité externe passe aussi par la sécurité de l'emploi (Pfeffer, 1994 ; Ichniowski et al., 1997 ; Delery et Doty, 1996 ; Gagnon et Arcand, 2011).

### **Le recrutement :**

La politique de recrutement dans les entreprises intenses en connaissances doit être basée sur un processus de sélection efficace (Tannenbaum et Dupuree-Bruno, 1994 ; Ichniowski et al., 1997 ; Currie et Kerrin, 2003). Ce recrutement sélectif permet de répondre aux objectifs de l'entreprise et d'améliorer la productivité de ses travailleurs du savoir (Pfeffer, 1994 ; Chaher

et Dhen, 2007). Il lui permet, aussi, de développer un avantage concurrentiel (Arthur, 1992 ; Guthrie et al., 2002 ; Chaher et Dhen, 2007 ; Ferrary, 2010).

### **La formation :**

La formation se présente toujours comme le meilleur moyen pour développer les compétences et les habilités des travailleurs (Arthur, 1992 et Guthrie et al., 2002 ; Pfeffer, 1994 ; Tannenbaum et Dupuree-Bruno, 1994 ; Delery et Doty, 1996 ; Ichniowski et al., 1997 ; Collins et Clark, 2003 ; Chen et Huang, 2009).

Chaher et Dhen (2007) considèrent la formation comme le déterminant de l'apprentissage des travailleurs du savoir. D'où, l'importance de la mise en place d'un système de création et de diffusion des savoirs au sein de l'entreprise intense en connaissances.

Dans ce type d'entreprises, les actions de formation visent à mettre les travailleurs du savoir au diapason de évolutions technologiques (Chaher et Dhen, 2007) et sont très soutenues et les investissements qui en découlent sont importants (Ferrary, 2010).

Chaher et Dhen (2007) ont mis l'accent sur l'interdépendance entre les processus de recrutement et de formation.

### **La responsabilisation (ou empowerment) :**

Cette pratique de GRH est relative aux pratiques de communication interne (Ichniowski et al., 1997), à la participation à la prise de décision (Pfeffer, 1994 ; Delery et Doty, 1996 ; Chen et Huang, 2009 ; Gagnon et Arcand, 2011), ou « voice system » au sens de Laursen et Foss (2003) et à la liberté de planifier de façon indépendante, c'est-à-dire à la liberté dans la prise de décision (Arthur, 1992 ; Guthrie et al., 2002 ; Razouk et Bayad, 2007 ; Chaher et Dhen, 2007 ; Chipunza et Kabungaidze, 2012).

La communication interne au sein des entreprises intenses en connaissances passe par la mise en place de groupes de travail interdisciplinaires, de cercles de qualité et de systèmes de collecte des propositions des employés (Laursen et Foss, 2003), ce qui favorisera l'échange entre les employés (Laursen et Foss, 2003 ; Currie et Kerrin, 2003), le travail d'équipe (Ichniowski et al., 1997), le partage de l'information (Arthur, 1992 ; Pfeffer, 1994 ; Guthrie et al., 2002) et améliore la capacité d'échange et d'apprentissage (Chaher et Dhen, 2007).

La participation et la liberté de la prise de décision sont tributaire de la délégation des responsabilités (Laursen et Foss, 2003), de la flexibilité du travail (Ichniowski et al., 1997), la

rotation planifiée du travail (Laursen et Foss, 2003) et du redesign des tâches (Pfeffer, 1994) par l'intégration des fonctions (Laursen et Foss, 2003).

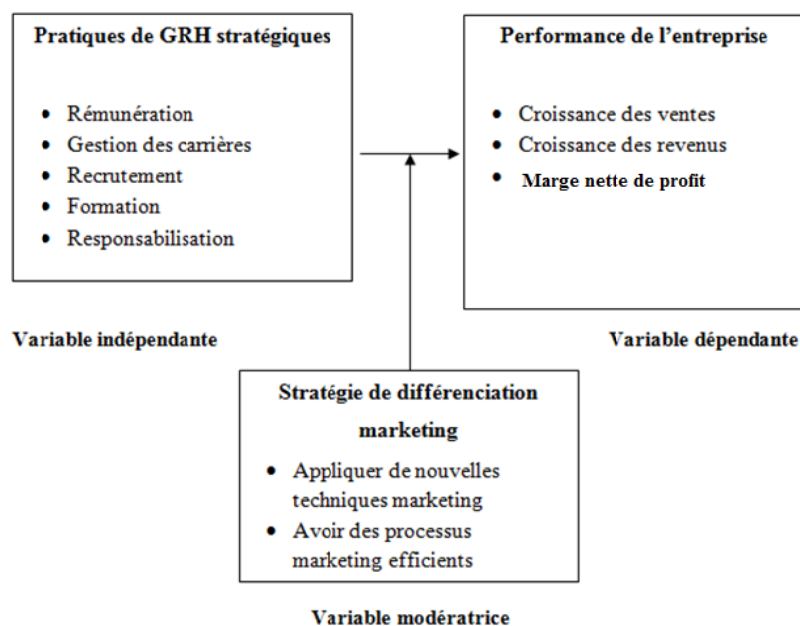
Selon Chaher et Dhen (2007, p. 73), la responsabilisation est une pratique de GRH qui permet de développer la loyauté et la motivation des travailleurs du savoir.

## 2.2. MODELE CONCEPTUEL

En s'appuyant d'une part, sur la vérification de notre hypothèse selon laquelle les pratiques de GRH de l'entreprise tunisienne appartenant au secteur des T.I.C sont de nature « stratégique » et d'autre part, sur l'hypothèse d'alignement de ces pratiques de GRH sur la stratégie de différenciation (voir paragraphe 1.3), nous pouvons conclure que la stratégie de différenciation marketing joue un rôle modérateur dans la relation causale entre les pratiques de GRH stratégiques et la performance des entreprises tunisiennes appartenant au secteur des T.I.C. Ce qui revient à dire, que l'impact des pratiques GRH stratégiques sur la performance des entreprises tunisiennes appartenant au secteur des T.I.C peut être augmenté, quand celles-ci sont alignées sur la stratégie de différenciation marketing.

Ainsi, nous pouvons avancer le modèle conceptuel reliant les pratiques de GRH stratégiques, la stratégie de différenciation marketing et la performance de l'entreprise tunisienne appartenant au secteur des T.I.C (voir figure 4).

**Figure 4 : Modèle conceptuel reliant Pratiques de GRH stratégiques, Stratégie de différenciation marketing et performance de l'entreprise.**



Ce modèle conceptuel met l'accent sur le rôle modérateur de la stratégie de différenciation marketing (variable modératrice) dans la relation de causalité qui lie les pratiques de GRH stratégiques (variable indépendante) et la performance de l'entreprise tunisiennes appartenant au secteur des T.I.C (variable dépendante).

### **3. CONCLUSIONS, LIMITES ET PERSPECTIVES :**

Nous avons démontré, tout au long de cet article, que la relation entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise est de nature causale et que la stratégie d'entreprise joue un rôle modérateur dans cette relation. Ainsi, nous avons pu proposer un modèle conceptuel causal reliant ces trois concepts : les pratiques de GRH stratégique, la stratégie de différenciation marketing et la performance des entreprises tunisiennes appartenant au secteur des T.I.C.

Ce travail de recherche qui se veut à dominance théorique, contribue à combler le manque de travaux dans le champ de l'approche de la contingence en démontrant le rôle modérateur des stratégies d'affaires dans la relation causale entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise. Toutefois, il présente deux limites :

- il ne traite pas de la notion d'alignement interne des pratiques de GRH stratégiques, ainsi que de l'alignement externe entre ces dernières, la stratégie de différenciation marketing et la performance des entreprises tunisiennes appartenant au secteur des T.I.C.
- notre revue de la littérature devrait être complétée davantage par des études spécifiques portant sur les entreprises intenses en connaissances, ou ayant comme champ d'application le secteur des T.I.C.

Cependant, une des perspectives prometteuses de ce travail de recherche est celle relative à la vérification empirique de ce modèle conceptuel auprès d'un échantillon d'entreprises tunisiennes appartenant au secteur des T.I.C.

## BIBLIOGRAPHIE

1. Alouane, Y. (1997), Gestion des ressources humaines. Tunis : Editeurs : Youssef Alouane – Reiner Biegel.
2. Arthur, J.B. (1992), The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills, *Industrial and Labor Relations Review*, 45, 488-506
3. Arthur, J.B. (1994), Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, *Academy of Management Journal*, 37 : 3, 670-687.
4. Atkinson, J. (1984), Manpower strategies for flexible organizations, *Personnel Management*, 16: 8, 30-35.
5. Baird, L. et I. Meshoulam (1988), Managing two fits of strategic human resource management, *Academy of Management Review*, 13 : 1, 116-128
6. Barney, J.B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.
7. Ben Ferjani, M. (1998), Nouveau contexte de l'entreprise tunisienne et pratiques de GRH : cas de quelques entreprises performantes, dans ZGHAL R. (éd) La gestion des entreprises, contextes et performances, Tunis : Centre de Publication Universitaire.
8. Ben Hamouda, A. (1992), Culture d'entreprise et gestion des ressources humaines. Cahiers de l'ERGE, n°1.
9. Ben Lallouna, H., H. Skandrani, M. Zghal et N. Abdelmoula (2007), Transactionnel, relationnel ou hybride pour l'acquisition d'un avantage concurrentiel ? cas des entreprises tunisiennes, *ACFAS, Trois-Rivières*, 1-18.
10. Bernatchez, J.C. (2007), Les pratiques de gestion des ressources humaines enquêtées, Université du Québec, campus de Trois-Rivières, Rapport n° 101, 1-12.
11. Bounfour, A. (2000), La valeur dynamique du capital immatériel, *Revue Française de Gestion*, 130, 111-124.
12. Campbell-Hunt, C. (2000), What have we learned about generic competitive strategy? A meta analysis, *Strategic Management Journal*, 21: 2.
13. Chaher, M., et M. A. Dhen (2007), La contribution des pratiques de GRH au développement de la productivité des travailleurs du savoir : cas des ingénieurs et des informaticiens tunisiens, *Management & Avenir*, 4 : 14, 61-79.
14. Chen, C.J. et J. W. Huang (2009), Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity, *Journal of Business Research*, 62, 104–114
15. Chipunza C. et T. Kabungaidze (2012), Attributes Utilised By Knowledge Workers in Identifying Employers of Choice: Focus on Accountants and Information Technology (IT) Specialists in South Africa, *Journal of Social Sciences*, 31 : 2, 137-150.
16. Collins, C.J. et K. D. Clark (2003), Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage, *Academy of Management Journal*, 46, 740-751.
17. Cueille, S. (2003), Stratégies génériques : test de trois modèles descriptifs et perspectives théoriques, 12ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Tunis, 4-6 juin.
18. Currie, G., et M. Kerrin (2003), Human resource management and knowledge management: enhancing knowledge sharing in a pharmaceutical company », *International Journal of Human Resources Management*, 14 : 6, 1027–1045.

19. Delaney J. T., et M.A. Huselid (1996), The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance, *Academy of Management Journal*, 39 : 4, 949-969.
20. Delery, J.E., et D. H. Doty (1996), Modes of theorizing in strategic human management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal*, 39 : 4, 802-835.
21. Dyer, L. (1985), *Strategic Human Resource Management and Planning*, *Research in Personnel and Human Resource Management*, 3, ed. K.R. Rowland and G.R. Ferris (Greenwich, CT: JAI Press, 1985).
22. Edvinsson L. et Malone M., « Le capital immatériel de l'entreprise : identification, mesure, management ». Paris, Maxima, 1999, 276 pages.
23. Ferrary, M. (2010), Compétitivité de la firme et management stratégique des ressources humaines, *Revue d'Economie Industrielle*, 132. 1-28.
24. Gagnon, O. et G. Arcand (2011), Les pratiques des GRH comme catalyseur de la performance organisationnelle, *Revue Internationale sur le travail et la société*, 9 : 2.
25. Gaha, C. & Mansour, N. (2004), Le management des connaissances : la structure et la stratégie des ressources humaines comme leviers d'exploitation et d'exploration, *Gestion*, Vol. 29, n°2, p. 19-25.
26. Guthrie, J., C. Spell et O. Nyamori (2002), Correlates and consequences of high involvement work practices : the role of competitive strategy, *International Journal of Human Resource Management*, 13 : 1, 183-197
27. Huselid, M.A., S. E. Jackson, et R. S. Schuler (1997), Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of Firm performance, *Academy of Management Journal*, 40, 171-187.
28. Ichniowski, C., K. Shaw et G. Prennushi (1997), The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines, *American Economic Review*, 87, 291-312.
29. Laursen, K. et N. J. Foss (2003), New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance, *Cambridge Journal of Economics*, 7 : 2, 243-263.
30. Liouville, J. et M. Bayad (2001), Impact des pratiques de GRH administrative et stratégique sur les performances : proposition et test d'un modèle causal, *Actes de la XIème Conférence de l'AIMS*, Laval.
31. Locke, R., T. Kochan et M. Piore (1995), Repenser l'étude comparée des relations professionnelles : les enseignements d'une recherche internationale, *Revue Internationale du Travail*, 2, 153-179.
32. MacDuffie, J.P. (1995), Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry, *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
33. Mahjoub, Z. (2005), La gestion des ressources humaines en Tunisie, dans YANAT Z., SCOUARNEC A. (dir), *Perspectives sur la GRH au Maghreb* Paris : Vuibert, p. 161-164.
34. Malhotra, N.K. (1999), *Marketing Research: An Applied Orientation*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
35. Mathis, J., J. Mazier et D. Rivaud-Danset (1988), *La compétitivité industrielle*, Paris : Dunod.
36. Michie, J. et M. Sheehan (2005), Business Strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage, *International Journal of Human Resource Management*, 16 : 3, 445-464

37. Miller, D. (1992), Generic strategies: classification, combination and context. IN: Baum, J.A. C., (Ed.): *Advances in strategic management*: 8, 391-408. Greenwich, Conn. & London, England: JAI Press Inc.
38. Pfeffer, J. (1994), *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce*. Boston: Harvard Business School Press.
39. Pfeffer, J. (1998), *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
40. Porter, M.E. (1980), *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition*. New York: The Free Press.
41. Porter, M.E. (1986), *L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Paris : Interéditions.
42. Porter, M.E. (1985), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
43. Razouk, A. et M. Bayad (2007), *Gestion Stratégique des Ressources Humaines : analyse longitudinale*, *Revue Internationale pour le Travail et la Société*, 5 : 2.
44. Starbuck W. (1992), *Learning by knowledge-intensive firms*, *Journal of Management Studies*, 29 : 6, 713-740.
45. Tannenbaum, S.I. et L. M. Dupuree-Bruno (1994), *The relationship between organizational and environmental factors and the use of innovative human resource practices*, *Group and Organization Management*, 19 : 2.
46. Wangithi Waiganjo, E., E. Mukulu et J. Kahiri (2012), *Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya's Corporate Organizations*, *International Journal of Humanities and Social Science*, 2 : 10, 62-70.
47. Wright P.M., D. Smart et G. C. McHahan (1995), *Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams*, *Academy of Management Journal*, 38, 1052-1074.
48. Wright, P.M., T. M. Gardner, L. M. Moynihan et M. R. Allen (2005), *The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order*, *Personnel Psychology*, 58, 409-446.
49. Youndt, M.A., S. A. Snell, J. W. Dean et D. P. Lepak (1996), *Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance*, *Academy of Management Journal*, 39 : 4, 836-866.