

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 61 (2003)

Heft: 4: Regards sur le management : des savoirs à l'action ; Administration et gestion publique. I

Artikel: Gestion des ressources humaines et performance de la firme : une application de l'approche de la contingence

Autor: Baldegger, Rico / Arcand, Michel

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-141386>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 15.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET PERFORMANCE DE LA FIRME : UNE APPLICATION DE L'APPROCHE DE LA CONTINGENCE

Rico BALDEGGER

Haute école de Gestion de Fribourg (HEG-FR)

rico.baldegger@bat-online.ch

Michel ARCAND

Université du Québec à Trois-Rivières

Département des Sciences de la Gestion

michel_arcand@UQTR.CH

1. Introduction

La gestion des ressources humaines et son effet sur la performance représentent encore une zone d'indétermination. Plusieurs théories tentent d'expliquer cette relation, notamment l'approche de contingence qui servira de filtre théorique à cette recherche. Validant cette perspective auprès de coopératives financières, nous avons démontré la pertinence de cette approche stratégique.

2. Problématique

La gestion des ressources humaines (GRH) semble, à ce jour, représenter un élément stratégique pour la firme. Elle constituerait ainsi un facteur déterminant dans l'atteinte des objectifs organisationnels. La littérature scientifique propose d'ailleurs plusieurs approches théoriques pour tenter d'expliquer le lien de causalité pouvant exister entre les activités de GRH et la performance de la firme (Wright, Dyer, Boudreau et Milkovich, 1999). Parmi les principales approches théoriques, notons les perspectives universalistes, configurationnelles et de contingence des ressources humaines (RH).

Chacune de ces approches présente des présupposés théoriques fort intéressants. Ainsi, l'approche universaliste des RH ne reconnaît qu'une seule véritable hypothèse. Selon cette dernière, il existerait des pratiques de GRH qui, indépendamment du contexte stratégique, permettraient aux organisations d'accroître de manière significative leur niveau de performance organisationnelle. Parmi les pratiques RH les plus souvent citées pour leur caractère stratégique, notons les activités liées à

la rémunération incitative, la participation des employés, la formation et le développement de la main-d'œuvre ainsi que l'aspect sécurité en emploi (Becker et Gerhart, 1996; Delery et Doty, 1996; Osterman, 1994; Pfeffer, 1998; Pfeffer et Veiga, 1999). De son côté, la perspective configurationnelle prétend que pour véritablement accroître le niveau de performance de la firme, les activités de GRH doivent être regroupées dans des systèmes cohérents et finis¹ dans lesquels ces dernières, de par leur nature et leur finalité communes, pourront s'influencer mutuellement, créant, pour ainsi dire, une véritable réaction en chaîne (Baron et Kreps, 1999).

Pour sa part, l'approche de la contingence des ressources humaines postule que les pratiques et politiques de GRH n'ont d'utilité réelle pour la firme que dans la mesure où elles sont correctement alignées sur les grandes orientations stratégiques mises en avant par les planificateurs et stratégies de l'organisation (Jackson, Schuler et Rivero, 1989; McMahan, Virick et Wright, 1999; Schuler, 1987; Schuler, 1992; Schuler, Galante et Jackson, 1987; Schuler et Jackson, 1987). Reprenant McMahan, Virick et Wright (1999:102), nous dirons simplement que les «*Contingency approaches focuses on firm strategy as a moderator of the relationship between a specific HR practice and firm level outcomes. Thus different HR practices will be associated with different strategies.*».

Bien qu'elles puissent toutes constituer des approches intéressantes et ce, tant d'un point de vue théorique que d'un point de vue empirique, nous ne retiendrons toutefois, pour les fins de cette étude, que l'approche de la contingence des ressources humaines. En effet, en dépit d'un fondement théorique somme toute plausible, peu de recherches empiriques² ont véritablement tenté de valider cette approche stratégique³ en utilisant, par exemple, différentes activités de GRH (Chadwick et Cappelli, 1999; Gerhart, 1999; Wright et Sherman, 1999). Utilisant une méthodologie innovatrice en sciences de la gestion, nous aurons ainsi l'occasion de tester plus intensément les fondements mêmes sur lesquels s'érite cette approche. Si cet objectif se veut une confirmation de la robustesse théorique de ce modèle stratégique, nous croyons qu'il est aussi important de valider les impacts de la GRH dans des terrains jusque-là peu fréquentés par les chercheurs de gestion des ressources humaines. Pour ce faire, nous validerons notre proposition théorique en contexte organisationnel coopératif, plus particulièrement en milieu coopératif financier canadien.

3. Cadre théorique

3.1 Revue de la littérature

Tel que nous l'avons mentionné auparavant, l'approche de la contingence reconnaît que les pratiques et politiques de GRH n'ont d'utilité réelle que dans la mesure où elles peuvent s'aligner sur les grandes orientations stratégiques mises en avant par les planificateurs et stratégies de l'organisation (Greer, 1995; Snell, Youndt et Wright 1996; Wright et McMahan, 1992). S'appuyant principalement sur

la théorie comportementale des ressources humaines (Schneider, 1985), cette approche de gestion considère la GRH comme une sorte de variable instrumentale dont le but est d'encourager et de renforcer le type de comportement désiré par les besoins stratégiques de l'organisation (Delery et Doty, 1996; Schuler, 1992; Schuler et Jackson, 1987).

Si les fondements théoriques semblent reconnus et admis par l'ensemble des chercheurs des sciences de la gestion, il faut cependant relever que la validation empirique de l'approche de la contingence des RH est toutefois très peu vérifiée en contexte organisationnel. On retrouve certes des recherches qui ont bien tenté de mesurer isolément l'utilité stratégique de certaines activités de GRH comme par exemple, la rémunération (Barkema et Gomez-Meija, 1998; Boyd et Salamin, 2001; Luthans et Stajkovic, 1999) ou la dotation (Martin, Romero, Valle et Dolan, 2001). Bien peu cependant ont utilisé des jeux complets de pratiques RH tels pour valider la logique du modèle de contingence des ressources humaines. L'utilisation de jeux complets de pratiques de GRH (ou systèmes de GRH) semble plutôt davantage réservée à la validation de l'approche configurationnelle des RH (cf : Arthur, 1994; Ichiniowski, Shaw et Prennushi, 1997; MacDuffie, 1995; Simons, Shadur et Kienzle, 1999; Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996).

Sur ce dernier point d'ailleurs, quelques études seulement semblent véritablement respecter la logique propre au modèle de la contingence des ressources humaines. Parmi ces recherches, notons celles réalisées par Delery et Doty (1996) auprès de 192 succursales de banques américaines. Dans cette importante étude, les auteurs purent démontrer que le lien entre le niveau de performance organisationnelle et les activités de GRH (dans ce cas trois pratiques de GRH, à savoir l'évaluation formelle du rendement, la participation et la gestion des carrières) est, dans une grande mesure, tributaire (i.e. contingent) de la stratégie d'affaires. Selon les résultats, une banque américaine qui est en mesure d'assurer un alignement entre ces trois pratiques de GRH et sa stratégie d'affaires présente un retour sur l'actif (ROA) ainsi qu'un retour sur l'avoir des actionnaires (ROE) supérieurs de 50 % aux autres banques américaines dont l'alignement entre les RH et la stratégie d'affaires est moindre.

Une étude réalisée cette fois-ci par Bayad, Arcand et Liouville (2002) auprès de 1'983 entreprises françaises démontre également la pertinence d'une telle approche stratégique. Comme pour la précédente étude, les résultats nous permettent de constater que la relation entre le niveau d'accroissement de l'efficacité organisationnelle et la présence de certaines activités de GRH, dont la sélection, la rémunération, l'évaluation du rendement, la formation, la présence de modes d'expression pour les employés, est aussi, dans une très large mesure, influencée par la stratégie d'affaires poursuivie par la firme. Bref, plus l'arrimage entre ces cinq activités de GRH et la stratégie d'affaires concorde, meilleur est alors le niveau d'efficacité organisationnelle. Van Doesbourg (2002) teste également l'approche de la contingence mais, cette fois-ci, auprès de plus de 300 PME canadiennes. Comme pour les deux précédentes recherches, Van Doesbourg (2002) démontre à son tour que la stratégie

empruntée par la firme représente une puissante variable modératrice dans l'utilité potentielle de certaines pratiques de GRH.

Bien que ces quelques études semblent indiquer la pertinence d'une telle approche stratégique, il est selon nous souhaitable de réévaluer cette importante proposition théorique pour au moins deux raisons. D'une part, trop peu de recherches se sont attardées à ce jour sur cette importante problématique pour être en mesure d'en tirer des conclusions définitives. D'autre part, en dépit de fondements théoriques solides et de recherches empiriques somme toute encourageantes, certaines questions semblent encore absentes du débat (Wright, Dyer, Boudreau et Milkovich, 1999). Parmi les insatisfactions théoriques, soulignons le peu d'importance accordée au monde de l'entreprise non capitaliste. C'est pourquoi, nous tenterons de voir si l'approche contingente de la GRH influence la performance des entreprises coopératives, plus particulièrement, la performance des entreprises coopératives financières.

4. Modèle de recherche et hypothèse

Le modèle que nous avons développé pour répondre à notre questionnement comprend 20 pratiques RH (variables indépendantes) regroupées en sept dimensions, à savoir : la rémunération incitative, la formation, la dotation, l'évaluation du rendement, l'organisation du travail, le partage de l'information et la sécurité en emploi. La sélection de ces pratiques reflète les activités de GRH parmi les plus souvent citées dans la littérature, mais représente également une palette de pratiques RH très caractéristiques de notre terrain d'enquête. Quatre variables (variables dépendantes) mesureront le niveau d'efficacité organisationnelle : le niveau de satisfaction au travail des employés, l'efficacité RH (i.e. productivité du travail), le retour sur l'investissement (RSI) et les trop-perçus (profits) d'opération.

Le niveau d'innovation des organisations (variable modératrice) mesurera l'orientation stratégique poursuivie par les entreprises coopératives (Delery et Doty, 1996; Segev, 1989; Tan et Litschert, 1994). Nous basant sur la littérature existante, les entreprises innovatrices devraient adopter des politiques de GRH favorisant l'engagement organisationnel des travailleurs telles que la rémunération incitative, la formation générale, l'utilisation de procédures de sélection formelles et valides, le recours à des procédures formelles d'évaluation du rendement, l'utilisation de schèmes participatifs, la mise en place de canaux de communication, la présence d'une politique de sécurité d'emploi. L'inverse est aussi vrai pour les entreprises présentant un faible niveau d'innovation.

Nous retiendrons aussi l'actif en millions de dollars, le nombre d'employés ainsi que la présence syndicale comme variables de contrôle. La figure suivante schématisé notre modèle de recherche.

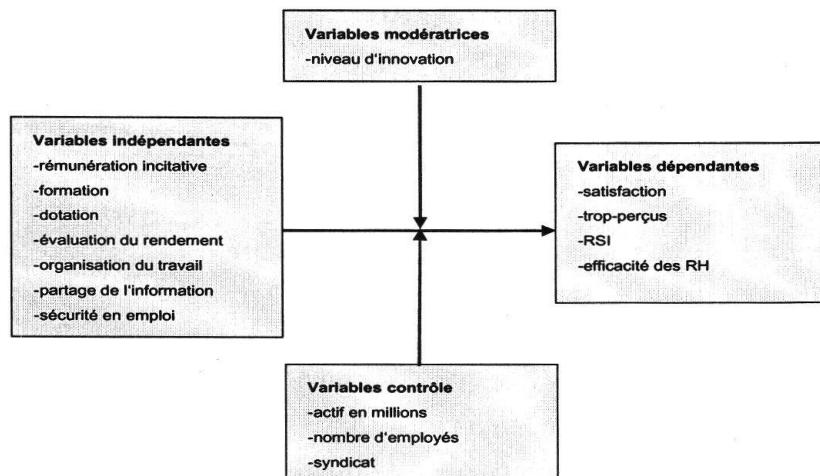


Figure 1. Modèle de recherche

En raison de ce qui précède, cette perspective théorique semble assez robuste pour que nous puissions émettre l'hypothèse de contingence suivante :

La relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle est contingente au type de stratégie organisationnelle adopté par la firme.

6. Résultats

Les analyses de régressions supportent, dans une bonne mesure, l'hypothèse de contingence des ressources humaines. En effet, nous constatons que, dans plusieurs cas, plus l'arrimage entre l'orientation stratégique de la coopérative et le type d'activités de gestion des ressources humaines est compatible, meilleur est alors le niveau d'efficacité organisationnelle. Par exemple, nous constatons que les entreprises coopératives dont la stratégie est fortement innovatrice maximisent leur niveau de satisfaction en mettant l'emphase sur des activités de GRH innovatrices telles que la formation générale, l'utilisation de procédure de sélection formelles et valides, le recours à des procédures formelles d'évaluation du rendement, l'utilisation de schèmes participatifs, la mise en place de canaux de communication, la présence d'une politique de sécurité d'emploi. L'inverse est aussi statistiquement applicable pour les CFPMD (Coopératives financières de petite et moyenne dimensions) dont la stratégie d'entreprise est peu innovatrice.

Les résultats retrouvés montrent également que les coopératives financières canadiennes dont la stratégie est fortement innovatrice maximisent leur niveau de productivité du travail lorsqu'elles adoptent des politiques de GRH innovatrices telles que les activités de rémunération incitative, la

formation générale, l'utilisation de procédure de sélection formelles et valides, l'utilisation de schémes participatifs. L'inverse est également statistiquement valable pour les CFPMD dont la stratégie d'entreprise est peu innovatrice. Bien que ces résultats puissent aller directement dans le sens de nos présuppositions théoriques, il appert toutefois que certaines analyses semblent montrer des résultats que l'on peut qualifier de contre intuitifs.

Par exemple, l'utilisation d'activités de formation spécifique devait théoriquement maximiser le niveau de performance des CFPMD uniquement dans l'hypothèse où de telles activités de GRH sont arrimées à une stratégie d'entreprise faiblement innovatrice. Or, les résultats vont dans un sens tout à fait opposé. Il en est de même lorsque l'on analyse les effets des politiques de sécurité d'emploi. En effet, on constate que de telles politiques devraient accroître la performance que lorsque arrimées à une stratégie innovatrice. Comme dans le cas précédent, les données semblent se situer aux antipodes des principales hypothèses de la contingence.

7. Conclusion et discussion

Que peut-on réellement tirer de cette analyse ? Les résultats obtenus lors de l'analyse nous révèlent que l'approche de la contingence des RH constitue, sans l'ombre d'un doute, une approche relativement robuste en gestion stratégique des ressources humaines. Par exemple, les analyses des différents modèles linéaires ont montré que quelques relations jugées non significatives le sont devenues lorsqu'elles ont été alignées dans un cadre stratégique cohérent. Pour preuve, lorsque correctement alignés, l'indice de rémunération a fait accroître l'efficacité des RH. Les activités de formation spécifique et générale ont permis d'accroître conjointement l'indice de satisfaction et l'efficacité des RH, tandis que l'indice de dotation a influencé la performance des RH. Quoique les analyses étaient en mesure de montrer un appui relativement important à la logique de la contingence des RH, il n'en demeure pas moins que certaines relations, notamment celles entre les pratiques de sécurité d'emploi et les indicateurs financiers des CFPMD, affichaient des conclusions allant à l'inverse des principales prescriptions théoriques liées à l'approche de la contingence des RH.

Si ces résultats montrent une certaine robustesse théorique de l'approche de la contingence, peut-on également affirmer, à la lumière des données obtenues, que nous sommes en présence d'un modèle propre aux entreprises coopératives ? Cette question semble encore prématurée selon nous. En effet, les résultats obtenus convergent vers ceux préalablement obtenus par Delery et Doty (1996), Bayad, Arcand et Liouville (2002) et Van Doesburg (2002) montrant que le clivage stratégique entre les entreprises à capital action et celles de type coopératif n'est peut être pas aussi clair et défini tel que souhaité au départ. En dépit de cette constatation, il semble tout de même évident que certaines combinaisons entre positionnement stratégique et stratégie des RH bénéficient grandement aux coopératives financières canadiennes. Des recherches touchant cette fois-ci un plus grand nombre

d'entreprises coopératives et ce, autant au Canada qu'à l'étranger pourraient certes permettre d'édicter un modèle propre aux entreprises coopératives.

NOTES

- 1 Contrairement aux autres paradigmes stratégiques de GRH, celui-ci reconnaît les logiques d'équifinalité des activités de gestion des ressources humaines (i.e. univers ou regroupements finis d'activités de GRH) aussi bien que celle liée à la synergie potentielle de tels regroupements. Les lecteurs qui désirent une analyse plus détaillée peuvent se référer à McMahan, Virick et Wright (1999).
- 2 Notons que la littérature montre l'existence de certaines études qui ont tenté de valider cette approche mais en ne considérant généralement qu'une seule variable de GRH. En fait, les études qui ont utilisé plusieurs variables de GRH sont rarissimes.
- 3 Une revue de la littérature montre aussi une utilisation très libérale de la notion de contingence. En effet, certaines études parlent de modèle de contingence alors qu'il s'agit, dans bien des cas, de modèle configurationnel (cf. Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996 et Simons, Shadur et Kienzle, 1999).

BIBLIOGRAPHIE

- Arthur, J.B., "Effects on Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover", *Academy of Management Journal*, Vol.37, 3, 1994, 670-687.
- Barkema, H.G. and Gomez-Mejia, L.R., "Managerial Compensation and Firm Performance : A General Research Framework", *Academy of Management Journal*, Vol.41, 2, 1998, 135-145.
- Baron, J.N. and Kreps, D.M., "Consistent Human Resource Practices", *California Management Review*, Berkeley, Vol.41, 3, 1999, 29-53.
- Bayad, M., Arcand, M. et Liouville, J., *L'effet des pratiques de GRH sur la performance de la firme : le cas de 1985 entreprises françaises*, Ministère de l'emploi et de la solidarité français, Direction de l'Animation, de la Recherche et des Études Statistiques (DARES), Paris, France, juin 2002.
- Becker, B. and Gerhart, B., "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects", *Academy of Management Journal*, Vol.39, 4, 1996, 779-801.
- Boyd, B. and Salamin, A., "Strategic Reward Systems : A Contingency Model for Pay System Design", *Strategic Management Journal*, Vol.22, 7, 2001, 777-792.
- Chadwick, C. and Cappelli P., "Alternatives to Generic Strategy Typologies in Strategic Human Resource Management", in P.M. Wright, L. Dyer, J.W. Boudreau and G.T. Milkovich (ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*, Supplement 4, Stamford, CT : Jai Press Inc., 1999, 1-29.
- Delery, J.E. and Doty, D.H., "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, Vol.39, 4, 1996, 802-835.
- Gerhart, B., "Human Resource Management and Firm Performance : Measurement Issues and their Effect on Causal and Policy Inferences", in P.M. Wright, L. Dyer, J.W. Boudreau and G.T. Milkovich (ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*, Supplement 4, Stamford, CT : Jai Press Inc., 1999, 31-51.
- Greer, C.R., *Strategy and Human Resources : A General Managerial Perspective*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1995.
- Ichniowski, C., Shaw, K. and Prennushi, G., "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity : A Study of Steel Finishing Lines", *The American Economic Review*, Vol.87, 3, 1997, 291-313.

- Jackson, S.E., Schuler, R.S. and Rivero, J.C., "Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices", *Personnel Psychology*, Vol.42, 4, 1989, 727-786.
- Luthans, F. and Stajkovic, A.D., "Reinforce for performance : The need to Go Beyond Pay and even Rewards", *The Academy of Management Executive*, Vol.13, 2, 1999, 49-57.
- MacDuffie, J.P., "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance : Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.48, 2, 1995, 197-221.
- Martin, A.F., Romero, F.P., Valle C.R. and Dolan S.L., "Corporate Business Strategy, Career Management and Recruitement : Do Spanish Firms Adhere to a Contingency Model?", *Career Development International*, Vol.6, 3, 2001, 149-156.
- McMahan, G.C., Virick, M. and Wright, P.M., "Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited : Progress, Problems, and Prospects", in P.M. Wright, L. Dyer, J.W. Boudreau and G.T. Milkovich (ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management : Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*, Supplement 4, Stamford, CT : Jai Press Inc., 1999, 99-122.
- Osterman, P., "How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it?", *Industrial and Labour Relations Review*, Vol.47, 2, 1994, 173-188.
- Pfeffer, J., *The Human Equation : Building Profits by Putting People First*, Boston, MA : Harvard Business School Press, 1998.
- Pfeffer, J. and Veiga, J.F., "Putting People First for Organizational Success", *The Academy of Management Executive*, Vol.13, 2, 1999, 37-48.
- Schuler, R.S., "Personnel and Human Resource Management : Choices and Organization Strategy", in S.L. Dolan and R.S. Schuler (ed.), *Canadian Readings in Personnel and Human Resource Management*, St. Paul, MN : West, 1987, 3-26.
- Schuler, R.S., "Strategic Human Resources Management : Linking the People with the Strategic Needs of the Business", *Organizational Dynamics*, Vol.21, 1, 1992, 18-32.
- Schuler, R.S., Galante, S.P. and Jackson, S.E., "Matching Effective HR Practices with Competitive Strategy", *Personnel*, Vol.64, 9, 1987, 18-27.
- Schuler, R.S. and Jackson, S.E., "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", *Academy of Management Executive*, Vol.1, 3, 1987, 207-219.
- Schneider, B., "Organizational Behavior", *Annual Review of Psychology*, Vol.36, 1985, 573-611.
- Segev, E., "A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of Two Business-Level Strategic Typologies", *Strategic Management Journal*, Vol.10, 5, 1989, 487-505.
- Simons, R., Shadur, M. and Kienzle, R., "Explanations for the Relationship Between Human Resource Practices and Organizational Strategy in the Australian Mining Industry", *International Journal of Employment Studies*, Vol.7, 1, 1999, 17-32.
- Snell S., Youndt, M. and Wright, P., "Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management : Merging Resource Theory and Organizational Learning", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.14, 1996, 61-90.
- Tan, J.J. and Litschert, R.J., "Environment-Strategy Relationship and its Performance Implications : An empirical Study of the Chinese Electronics Industry", *Strategic Management Journal*, Vol.15, 1, 1994, 1-20.
- Van Doesburg, L.-J., *Validation de trois modèles de gestion stratégique des ressources humaines en contexte de PME*, Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières, 2002.
- Wright, P.M., Dyer, L., Boudreau, J.W. and Milkovich, G.T. (ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*, Supplement 4, Stamford, CT : Jai Press Inc., 1999.
- Wright, P.M. and McMahan, G.C., "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, Vol.18, 2, 1992, 295-320.
- Wright, P.M. and Sherman, W.S., "Failing to Find Fit in Strategic Human Resource Management : Theoretical and Empirical Problems", in P.M. Wright, L. Dyer, J.W. Boudreau and G.T. Milkovich (ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management : Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*, Supplement 4, Jai Press Inc., Stamford, CT, 1999, 53-74.
- Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W. and Lepak, D.P., "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance", *Academy of Management Journal*, Vol.39, 4, 1996, 836-866.