

Management de la ressource humaine stratégique : une gestion standard ou  
différenciée ?

Cas des entreprises du savoir

Dr. Hakima SOUKI

Maître de conférences B

[souki\\_hakima@yahoo.fr](mailto:souki_hakima@yahoo.fr)

Université Mouloud MAMMERI de Tizi Ouzou

Résumé	ملخص
<p>Cet article traite de la ressource humaine qui détient un savoir et des compétences stratégiques pour l'entreprise qui est à la base de sa compétitivité. Des écrits sur le management de la ressource humaine sont légion or notre étude vise à savoir si le management de cette catégorie de salariés répond aux critères de mangement classique ou elles bénéficient d'une gestion spécifique. Les entreprises qui ont attiré notre attention sont celles qui activent dans le domaine du savoir et ce choix n'est pas fortuit. En effet, elles mobilisent une quantité considérable de connaissances vitale à leur survie et les détenteurs du savoir sont porteurs des compétences-clés.</p> <p>Notre étude empirique consiste à savoir la place accordée aux ressources humaines stratégiques au sein d'un échantillon constitué d'entreprises à fort potentiel en savoir et cela en utilisant l'outil statistique. Les résultats d'analyse des données collectées révèlent la prédominance des pratiques</p>	<p>يتناول هذا المقال الموارد البشرية ذات المعرفة والمهارات الاستراتيجية للمؤسسات التي تبنى عليها قدرتها التنافسية. عدد كبير من الدراسات أنجزت على إدارة الموارد البشرية لكن دراستنا تهدف الى معرفة إذا كانت إدارة هذه الفئة من الموظفين تلبي معايير التسيير الكلاسيكي أو لديهم إدارة محددة. المؤسسات التي لفتت انتباهنا في هذا البحث هي تلك التي تنشط في مجال المعرفة وهذا الاختيار ليس بصدفة. إن المؤسسات المعرفة تستعمل قدرا كبيرا من المعارف التي تعتبر أساسا لبقائها، و يعتبر حاملي المعرفة مصدر القدرة التنافسية. هدف دراستنا التجريبية في هذا المقال هو اكتشاف مكانة الموارد البشرية الاستراتيجية ضمن عينة من المؤسسات ذات امكانية عالية من المعرفة وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية. تكشف نتائج تحليل المعطيات المجمعة عن أغلبية الممارسات الإدارية للموارد البشرية الاستراتيجية بدون أي</p>

managériales de type standard. <b>Mots clés :</b> Entreprises du savoir, gestion de la ressource humaine (GRH), capital humain, compétences. <b>Jel codes :</b> M12, M51, M52, M53, M54	تمايز مع الموارد البشرية الأخرى. الكلمات المفتاحية: مؤسسات المعرفة، إدارة الموارد البشرية، رأس المال البشري، المهارات
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Introduction

Les entreprises sont de plus en plus confrontées à l'intensification de la concurrence, de ce fait elles mettent l'accent sur leur capital intellectuel qui peut leur procurer un avantage compétitif important. Les théories de la ressource humaine considèrent les compétences comme source de compétitivité de la firme. L'approche par les ressources et les compétences (Penrose, 1959, Wernerfelt, 1984, Barney, 1991) relie directement l'avantage concurrentiel d'une entreprise aux connaissances et à l'expérience de ses salariés. Ce rôle central joué par la ressource humaine dans de nombreuses entreprises nous amène à qualifier cette ressource de stratégie d'où l'appellation de " ressource humaine stratégique" ou "capital humain". Cette centralité est davantage illustrée dans les entreprises basées sur le savoir car elles emploient des salariés hautement qualifiés, d'où l'intérêt porté à ces entreprises dans cet article. Nous serons amenés dans cette recherche à utiliser capital humain et ressource humaine stratégique de manière interchangeable.

Dans cette optique, nous posons la question suivante : **existe-il une gestion spécifique de la ressource humaine dans les entreprises qui activent dans des domaines à forte intensité en savoir ou son management relève-t-il des pratiques courantes de la gestion de la ressource humaine ?**

Le management du capital humain dans les entreprises basées sur le savoir est spécifique. Les travaux effectués par Baruel Bencherqui et al. (2009) concluent que les entreprises qui fondent leur avantage concurrentiel sur le personnel qualifié

trouvent des difficultés de recrutement et de fidélisation de leurs salariés. Dans cette lignée, nous posons trois hypothèses :

**Hypothèse 1** : elle stipule que les entreprises qui feront l'objet de notre étude empirique rencontrent des obstacles à trouver des salariés adaptés à leurs activités.

**Hypothèse 2** : elle précise que ces entreprises trouvent des difficultés à fidéliser leurs salariés-clés.

**Hypothèse 3** : la particularité des salariés les plus compétents impose des pratiques de gestion de la ressource humaine (GRH) propres à cette catégorie de salariés (Dejoux et Thevenet, 2010).

Pour vérifier ces hypothèses, nous adoptons une démarche épistémologique et méthodologique illustrée dans le point qui suit.

### 1. Démarche épistémologique et méthodologie de recherche

Notre recherche correspond aux critères de scientificité positivistes à savoir : vérifiabilité, confirmabilité, réfutabilité. Ce que nous cherchons à vérifier dans ce travail, c'est de savoir si le capital humain à travers ses connaissances et ses compétences serait 'LA' ressource la plus valorisable au sein des entreprises algériennes basées sur le savoir. Partant des théories récentes de la ressource humaine qui prône l'idée que toute entreprise qui veut se procurer un avantage compétitif hors coût devrait détenir un capital humain hautement formé et détenteur des connaissances stratégiques, nous avons voulu mettre en exergue la place accordée au capital humain au sein d'un échantillon constitué d'entreprises à fort potentiel en savoir. Pour ce faire, nous avons opté pour la méthode quantitative en menant une enquête auprès d'un échantillon constitué de 23 entreprises.

Pour décrire et expliquer les pratiques de management de la ressource humaine au sein des entreprises à fort potentiel en savoir, nous avons adopté la méthode d'analyse factorielle des correspondances (ACM). Cette méthode est la plus adaptée pour des variables qualitatives de type nominal, ordinal et dichotomique et correspond aux objectifs de notre recherche tendant à établir -ou non- l'existence de similarités entre les entreprises étudiées pour toutes les variables de gestion de la ressource humaine. Pour vérifier les hypothèses 1 et 2 de ce travail, nous avons fait appel aux tests statistiques non paramétriques en l'occurrence le test de de Khi 2 et le test binomiale.

## 2. Cadre conceptuel et théorique

Des définitions s'imposent avant de présenter l'état de l'art de la thématique traitée dans cet article. La première est celle de la ressource humaine stratégique, de quoi s'agit-il ? Une ressource humaine est qualifiée de stratégique lorsqu'elle détient des compétences essentielles non seulement pour la mise en marche de l'entreprise, mais pour qu'elle acquiert un avantage concurrentiel. Ce concept est assimilé à celui du capital humain qui signifie les connaissances et les compétences d'un individu acquises lors des formations académiques ou professionnelles. La seconde définition est relative au concept de l'entreprise du savoir. L'OCDE (2000, p.56) définit ce concept comme étant une entreprise «qui emploie relativement intensément la technologie et/ou le capital humain. On peut y inclure les industries manufacturières à haute technologie ainsi que certains services ». Dans ces services, on peut y inclure les télécommunications, les bureaux d'étude, les banques et assurances...

De nombreux auteurs : Davenport (2005), Amar (2002), McDade e al. (2002), Lowendahl (2000), Baron (2004), Maister (1993) défendent l'idée que les entreprises

du savoir associent aux salariés les plus compétents un certain nombre de pratiques managériales qui se différencient des formes traditionnelles de management.

La spécificité managériale de la ressource humaine stratégique est due à sa difficulté. En effet, cette catégorie de salariés comme le soulignent Lowendahl (2000) ainsi que Davenport (2005), exige de leur employeur une autonomie dans leur travail, rechignent la formalisation, l'ordre et le contrôle. A ce titre, Bouchez (2009, p171) précise que «...ces populations de professionnels, qui mobilisent des compétences expertes et/ou talents, se traduisent par une forte autonomie, s'accompagnant d'une certaine indépendance d'esprit. Ils sont rétifs à toute forme de management de type hiérarchique.

Amar (2002) distingue une différence entre le mangement traditionnel et le mangement des salariés à haut potentiel en savoir. Dans les entreprises traditionnelles, le travail est comptabilisé comme une charge or que les entreprises du savoir ayant un besoin permanent de créativité et d'innovation, doivent prendre en compte les caractéristiques et les besoins propres à chaque salarié. Par ailleurs, créer une culture favorable au partage de la connaissance est une des prérogatives de cette catégorie de manager. Tous ces facteurs sont à même de fidéliser les travailleurs du savoir réputés par le nomadisme professionnel.

Au risque de voir les plus compétents quitter l'entreprise, cette dernière devrait investir dans la GRH en l'occurrence : la reconnaissance et la valorisation du potentiel de compétences, leur attribué un pouvoir, des bonus et des stocks options (Alvesson, 2000; Drucker, 2001). Nous nous intéressons à la gestion de ce capital spécifique pratique par pratique.

## 2.1. Evaluation des salariés à potentiel

Les pratiques d'évaluation adoptées par une entreprise nous renseignent sur ses stratégies et son système de management. Bouchez (2009) distingue deux dispositifs d'évaluation des salariés du savoir selon la nature de l'activité dominante : soit des activités normées et applicatives, soit des activités nécessitant une modification et une adaptation. Cette dernière est la plus adaptée aux salariés clés de l'entreprise.

Plusieurs pratiques traditionnelles du système d'évaluation sont remises en cause. Barrette J. et al. (2001) considèrent que la formalisation des tâches est inadaptée aux entreprises aux emplois dynamiques, que l'évaluation d'une équipe prend la place de l'évaluation de l'individu. Demander à un responsable hiérarchique d'effectuer l'évaluation alors que ses connaissances techniques sont en deçà de celles des évalués et la difficulté de mettre en place des critères d'évaluation rendent inadaptés les pratiques propres aux entreprises traditionnelles.

Les méthodes de sélection des meilleures compétences à intégrer dans l'entreprise ne se basent pas uniquement sur les connaissances techniques mais surtout sur l'harmonisation des individus avec la culture organisationnelle (valeur et compétences clés) ainsi que le sens du travail en équipe. L'évaluation est plutôt intuitive, c'est-à-dire qu'il n'y a pas d'instruments bien définis pour mesurer avec plus d'objectivité les critères visés. Cependant, de nombreux auteurs ; Le Boterf (1990), Gilbert et Thionville (1990) défendent l'idée que l'évaluation des compétences des individus se fait en se référant à un emploi type ou à un référentiel de compétences. Des écarts sont, par la suite, dégagés entre les compétences requises et les compétences réelles qui serviront à motiver les plans de formation.

## 2.2. Recrutement sélectif

Les entreprises ayant un fort besoin en compétences recrutent dans des secteurs prestigieux (grandes écoles). Ce comportement de recrutement élitiste s'explique par le fait que ces entreprises vendent des compétences. Recruter dans un vivier sélectif permet d'optimiser le recrutement en perdant le moins de temps et en faisant moins d'erreurs. Une fois les meilleurs éléments sont attirés vers l'entreprise, elle cherche à les développer, les motiver et surtout à les retenir car les travailleurs du savoir sont réputés par le nomadisme professionnel.

L'expérience n'est pas un critère essentiel dans le recrutement dans des secteurs très exigeant intellectuellement en raison de l'évolution rapide des techniques, des procédés et du savoir en général. Avoir le sens de travail en équipe est l'essence d'un travailleur intellectuel, donc cette qualité est fortement recherchée par les entreprises. Le travail en équipe qu'exige une activité centrée sur le savoir amène les entreprises à recruter des profils interchangeables à compétences variées. De ce fait, elles recrutent également dans des universités et des écoles moins prestigieuses.

Un autre critère qu'on rattache aux entreprises du savoir est le recourt de celles-ci au recrutement interne. En effet, adopter ce type de recrutement est une manière d'exprimer sa reconnaissance aux travailleurs les plus compétents et par conséquent renforcer leur engagement à l'entreprise.

Le modèle de recrutement des salariés les plus compétents développé ci-dessus est un modèle parmi tant d'autres : modèle des concours qui consiste à filtrer selon des critères déjà préétablies ; modèle des élus qui se traduit par la gestion des carrières et le développement du potentiel d'un certain nombre de salariés préalablement choisis ; modèle professionnel où l'importance est davantage accordée au jugement du

responsable hiérarchique et les pairs ; modèle de cueillette assuré par « un chasseur de tête ».

### 2.3. Développement de la potentielle compétence

La théorie du capital humain (Becker, 1964) affirme que plus un travailleur est formé dans l'entreprise, plus il augmente la valeur de son capital humain qui peut lui offrir des d'opportunités sur le marché du travail interne ou externe. La difficulté d'attraction et de fidélisation des salariés à potentiel fait que les organisations leur mettent à disposition des postes offrant les perspectives de développement personnel et professionnel les plus attrayantes (Werbel et al., 1996). Roussillon (2006) affirme que pour développer les connaissances de cette catégorie de salarié, l'entreprise recourt au changement de postes, de filiales et parfois même de métier. Cela stimule des compétences différentes, permet de constituer un réseau interpersonnel ainsi qu'une compréhension globale de l'entreprise. La formation tout au long de la vie étant une pratique courante, les salariés les plus compétents bénéficient d'une formation spécifique qui leur permettrait non seulement d'acquérir de nouvelles connaissances mais aussi d'apprendre à introduire de nouvelles méthodes de travail et de management. La spécificité de la formation de cette catégorie de salarié se traduit par une utilisation régulière des NTIC avec une forte implication et contribution des formés, et l'adoption d'une démarche centrée sur le développement personnel par le biais du coaching. « Le coaching est centré sur l'écoute de la spécificité des modes de management de chacun pour développer les talents, aider à se gérer soi-même par une meilleure connaissance de soi et la construction d'un projet personnel et professionnel... » Roussillon (2006, p.76). A ce coaching individuel s'ajoutent des groupes d'échange de pratique constitués de personnes à compétences distinctes afin de partager et mettre en commun de nouveaux savoir-faire.



La formation chez les salariés qualifiés permet de renforcer leur employabilité. Celle-ci ne doit plus être la capacité à retrouver un emploi quand on a perdu le sien, mais la capacité à en occuper un autre dans l'entreprise rapidement en permanence. L'employabilité doit devenir un étalon de la mesure des différents salariés parce que se séparer d'une personne est toujours coûteux humainement et financièrement. L'humain doit être un investissement permanent, ce qui implique non seulement de maintenir ses compétences en termes de savoir, savoir-faire et savoir-être, mais aussi sa capacité à agir et à réagir face à l'évènement. C'est le savoir-agir, au sommet de la pyramide de la compétence, qui fait toute la différence dans l'évaluation des compétences. C'est de cette manière que l'entreprise sort d'une gestion des compétences par postes et va vers une gestion des postes par les compétences.

Avoir une politique stratégique de l'investissement humain signifie avoir une vision claire des portefeuilles de compétences de ses salariés. La gestion par les compétences ne se limite pas à un simple répertoire de qualifications, de diplômes et de postes exercés. Elle doit amener l'entreprise à s'assurer que chaque personne peut exercer rapidement les compétences qu'on lui attribue. Pour ce faire, une grille de compétence s'impose. Celle-ci prend la forme d'un tableau qui permet de visualiser et d'apprécier les compétences disponibles. En ligne, la grille des compétences dresse les noms des salariés de l'entreprise et en colonne, les différentes opérations qu'exige l'emploi occupé ainsi que les savoirs disponibles ou à créer. Une fois cette grille est remplie selon les connaissances théoriques et pratiques de chaque individu, elle permet de donner une photographie de l'état des compétences disponibles et celles à améliorer et d'élaborer par conséquent les plans de formation.

#### **2.4. Rémunération basée sur les compétences**

Adopter un système de rémunération basée sur les compétences peut agir pour motiver les travailleurs intellectuels d'un côté, à intégrer l'organisation et les inciter à y

rester d'un autre côté (Jolly et Roche, 2000; May et al., 2002). Dans les entreprises qui nous intéressent dans cette recherche, le système de rémunération a ceci de particulier : ce sont les individus qui sont rémunérés et non leurs postes. En plus d'un système de rémunération de base, une rémunération variable est de mise dans ces entreprises ainsi que la rémunération non monétaire. Les organisations, notamment de grande taille, offrent un régime d'achat d'action à leurs employés-clés.

En somme, la rémunération a comme unité d'analyse, l'individu ou le groupe dans le cas de travail en équipe plutôt que le poste de travail, le risque est partagé entre l'employé et l'employeur, le marché est utilisé comme référence pour fixer le prix du travail pour contrer le nomadisme professionnelle et elle est davantage orienté vers le long terme (Diaz et Gomez-Mejia (1997). Par ailleurs, tout en ayant un salaire de base presque identique aux autres entreprises du secteur, les entreprises qui emploient des salariés à forts compétences se rattrapent grâce à des stock-options. En nous référant aux résultats d'études empiriques, une offre salariale supérieure à la moyenne qu'elle soit fixe ou variable a un impact positif sur la fidélisation des salariés.

## 2.5. Gestion des carrières nomades

La carrière traditionnelle ou organisationnelle dans les entreprises à fort potentiel en compétence a tendance à être remplacée par un projet de carrière qu'on peut qualifier de nomade. En effet, le seul acteur capable de gérer sa carrière est l'employé, qui le fait selon ses valeurs et ses motivations individuelles et ceci de façon très autonome. Cette autogestion de carrière poursuit l'objectif de développement et de valorisation des compétences en fonction des intérêts et des préférences du salarié. Ce qui justifie « le développement des carrières 'atypiques' c'est d'armer les individus face à des organisations qui se désintéressent des sorts individuels » (Dany, 2002, p.

12). Dans ce cadre, on assiste à l'évolution de l'ancien contrat psychologique vers un contrat de type client-fournisseur auquel on associe un comportement opportuniste de part et d'autre. Le salarié se limite à une relation avec l'entreprise qui se résume à un échange ponctuel entre un travail et un salaire attirant, couplé à des possibilités d'acquisition de compétences (Bailly et al, 1998).

### 3. Les principaux résultats de l'étude

Notre échantillon est établi selon la méthode probabiliste en procédant par tirage au sort. L'effectif de l'échantillon constitué est égal à 23 entreprises sur une population cible de 213 entreprises qui activent dans le domaine du savoir (pharmacie, automobile, banque et assurance, télécommunication...) et qui sont situées dans la région Nord-centre.

A présent, nous allons vérifier les hypothèses posées précédemment une par une.

#### 3.1. Les entreprises fondées sur le savoir trouvent des difficultés à recruter un capital humain adapté aux exigences de leurs activités.

Pour vérifier cette hypothèse nous avons utilisé un test statistique non paramétrique pour une variable. La question que nous avons posée aux entreprises enquêtées consiste à savoir si elles trouvent des difficultés à recruter des salariés ayant des compétences adaptées aux exigences de leurs activités. Cette variable est de type dichotomique (oui/non), le test adapté à cette variable est le test binomial.

**Tableau 1: test binomial sur la variable difficulté de recrutement**

		Modalité	N	Proportion observée.	Test de proportion	Signification exacte (bilatérale)	Point de probabilité
Rencontrer des difficultés pour attirer et recruter des salariés ayant des compétences qui correspondent à l'activité de l'entreprise	Groupe 1	Oui	14	,67	,50	,100	,055
	Groupe 2	Non	7	,33			
	Total		21	1,00			

Source : données de l'enquête

Le tableau ci-dessus montre que 67% des entreprises de l'échantillon pris trouvent des difficultés pour attirer et recruter des salariés ayant des compétences qui correspondent à leur activité. Nous nous demandons si cette proportion observée qui diffère du pourcentage supposé de 50% au niveau de la population est due au simple hasard ou à une réelle signification. Étant donné que l'hypothèse posée stipule que les entreprises du savoir trouvent des difficultés pour recruter, donc nous procéderons à un test unilatéral à droite afin de déceler si

$$H_0: \pi = 0,5 \text{ et } H_1: \pi > 0,5$$

$\pi$  étant le pourcentage de la population qu'il s'agit d'estimer.

Le seuil de signification du test en d'autres termes le risque d'erreur qui varie généralement de 1% à 10% est égal à 10% dans le test binomial calculé. L'hypothèse nulle est dans ce cas rejetée. Le pourcentage des entreprises qui activent dans le domaine du savoir ayant des difficultés de recrutement est supérieur à 50%.

### 3.2. Difficulté de fidélisation des salariés les plus compétents dans les entreprises fondées sur le savoir.

La variable que nous avons choisie pour mesurer la fidélité des salariés à l'entreprise-employeur est le turn over. Pour ce faire nous avons calculé via le logiciel SPSS le test de Khi-deux.

$H_0$ : les entreprises du savoir ne trouvent pas des difficultés pour fidéliser leurs salariés les plus compétents.

$H_1$ : les entreprises du savoir peinent à garder les meilleures de leurs salariés.

**Tableau 2: test Khi-deux sur la variable fidélité des salariés les plus compétents**

Test	
	le turn-over des salariés
Khi-deux	2,800 <sup>a</sup>
Ddl	2
Signification asymptotique	,247

a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 6,7.

Le turn-over des salariés			
	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
Inexistant	4	6,7	-2,7
Faible	10	6,7	3,3
Moyen	6	6,7	-,7
Total	20		

Source : données de l'enquête

Pour un degré de liberté de 2 (nombre d'item -1), l'hypothèse nulle est acceptée car la signification asymptotique est supérieure à 0,1 (sig. = 0,247). Les entreprises de la population cible ne rencontrent pas de difficulté pour fidéliser leurs salariés.

Nous pouvons trouver l'explication dans la théorie du capital humain de Becker (1964). Pour lui, les forces concurrentielles amèneront la firme à payer le travailleur au taux du marché, sinon il risque de partir travailler ailleurs. La question que nous avons posée aux entreprises relative aux salaires des plus compétents, 76,2% d'entre elles considèrent les salaires versés comme relativement égaux aux salaires du même secteur. Uniquement 4,8% des entreprises versent des salaires supérieurs à ceux du même secteur d'activité. Cette situation ne motive pas les salariés à changer d'entreprise.

### 3.3. Un management spécifique de la ressource humaine

L'analyse en correspondance multiple est l'outil statistique d'analyse des données de notre enquête qui nous a permis de constituer des groupes de pratiques de gestion de la ressource humaine en distinguant ceux qui se situent au diapason de la théorie présentée ci-dessus et ceux qui s'inscrivent aux antipodes de cette théorie.

Nous analysons le comportement des entreprises de l'échantillon concernant les principales variables de la gestion de la ressource humaine en l'occurrence l'évaluation, le recrutement, la formation, la rémunération et le climat social. Pour chaque variable, nous avons constitué une carte ACM et cela en respectant la condition suivante : le nombre d'observation doit être supérieur ou égal à 5 fois le nombre de variables étudiées.

En raison de l'impossibilité de reprendre toutes les cartes ACM relatives aux variables GRH prises, nous nous sommes limités à une carte illustrative (figure 1) qui est celle de la rémunération des compétences.

**Tableau 3: récapitulatif du modèle relatif à la rémunération**

Dimension	Alpha de Cronbach	Variance expliquée	
		Total (valeur propre)	Inertie
1	,716	2,342	,468
2	,603	1,932	,386
Total		4,274	,855
Moyenne	,665 <sup>a</sup>	2,137	,427

a. La valeur Alpha de Cronbach moyenne est basée sur la valeur propre moyenne.

Source : données de l'enquête

Comme le montre le tableau récapitulatif du modèle, l'alpha de Cronbach qui est égal à 0,665 est assez satisfaisant pour qualifier l'échelle de mesure de la rétribution des compétences des entreprises de l'échantillon, de fiable. Par ailleurs, les deux facteurs du diagramme de modalité contiennent 85,5% de l'information de l'ensemble des données analysées.





Rémunération	<b>Quatre groupes :</b> -selon le poste ++ -selon l'ancienneté -individuelle -collective
Climat social	<b>Deux groupes :</b> -Serein+ -conflictuel

Source : données de l'enquête

Le signe (+) fait référence au fait que le nombre d'entreprises qui constituent un groupe est plus important que les autres.

Nous constatons d'après le tableau 4 qu'en dépit de l'appartenance des entreprises enquêtées aux activités à fort potentiel en compétences, la gestion de leur capital humain ne relève pas dans tous les cas, des pratiques proches de celles qui mettent en avant le potentiel savoir détenues par les salariés. Le tableau ci-dessus nous amène à conclure que les entreprises enquêtées s'éloignent des pratiques spécifiques de la gestion de la ressource humaine stratégique par conséquent l'hypothèse 3 posée précédemment est rejetée.

Les variables GRH où l'on distingue de forte dispersion entre les entreprises sont la rémunération en distinguant 4 groupes d'entreprises et la formation en ayant 3 types d'entreprises qui appliquent des méthodes de formation différentes.

Pour finir notre analyse, nous présentons un tableau qui résume la vérification ou la non vérification des hypothèses posées précédemment.

Tableau 5 : récapitulation des résultats de l'étude

	Variable	Test d'hypothèse et méthode	Résultat
<b>Hypothèse 1</b> Difficulté de recrutement	Recrutement (dichotomique)	Binomial	Vérfiée
<b>Hypothèse 2</b> Difficulté de fidélisation	Turn-over (ordinaire)	Khi-deux	Non vérifiée
<b>Hypothèse 3</b> Gestion spécifique de la GRH	Evaluation Recrutement Formation, rémunération Climat social	Méthode ACM	Non vérifiée

Source : établi par nos soins

## Conclusion

Arrivé aux termes de l'analyse menée dans cet article, nous pouvons conclure que les entreprises étudiées tout en étant homogènes en termes de leur appartenance à l'activité à fort potentiel en connaissance, elles demeurent hétérogènes dans les pratiques de gestion de leurs ressources humaines stratégiques. De nombreux auteurs défendent l'idée que les entreprises du savoir sont censées gérer leur capital humain en respectant des procédés spécifiques. Cela s'explique par la difficulté de recruter une main d'œuvre adaptée à leurs activités d'une part et la prédominance de « l'esprit nomade » chez leurs salariés notamment les plus compétents.

Les majorités dans entreprises enquêtées ont tendance à considérer leurs salariés clés une ressource humaine comme les autres sans un traitement spécifique cohérent qui touche tous les aspects de la gestion de la ressource humaine à savoir l'évaluation, recrutement, rémunération, formation et cadre de travail.

Cet état de fait pourrait avoir un effet direct sur les performances de ces entreprises car les pratiques managériales relatives au capital humain peuvent ne pas favoriser le partage du savoir et l'innovation. Cet aspect peut faire objet de recherche ultérieur.

#### Références bibliographiques

- Amar D.** (2002), "managing knowledge worker" Quorum Books.
- Baron X.** (2004), "travail intellectuel, production immatérielle et nouvelles identités professionnelle" in Gestion des RH: regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud. Edition Economica, Paris.
- Barney J.B.** (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of Management, vol. 17, n° 1, p. 99-120.
- Barrette J., Carrière J., Fankhauser O. et Barrette S.** (2002), « Les entreprises de haute technologie et leurs pratiques de recrutement, de sélection, d'évaluation du rendement et de rémunération », Gestion, vol. 27, n° 2, pp. 54-66.
- Baruel Bencherqui D., Le Flanchec A., Mullenbach Servayre A.** « Recruter dans les métiers en tension, une méthodologie émergente par l'étude des offres d'emploi ANPE » disponible sur [https://www.agrh.fr/assets/actes/2009baruel-leflanchec\\_mullenbach010.pdf](https://www.agrh.fr/assets/actes/2009baruel-leflanchec_mullenbach010.pdf)
- Becker G.** (1964), "human capital" Columbia University Press, NBER, New York.
- Bouchez J.P.** (2009), "le management invisible: autour des travailleurs du savoir" Édition Vuibert, Paris.
- Dany F.** (2002), « l'individu ou l'organisation qui gère réellement la carrière des cadres? » revue française de gestion, Janvier-Mars, n° 137, pp. 9-26.
- Davenport T.H.** (2005), "thinking for living" Harvard Business School Press.

**Diaz M. D., Gomez-Mejia L.** (1997), "the effectiveness of organization-wide compensation strategies in technology intensive firm" the journal of high technology management research, 8, 2, 1997, p. 301-311.

**Gilbert P., Thionville R.** (1990), « gestion emploi et évaluation des compétences » Edition Est, Paris.

**Jolly D. et Roche L.** (1999), « traits spécifiques à la GRH dans les entreprises à fort contenu technologique » management et conjoncture sociale n° 556, pp. 189-203.

**Le Boterf G.** (1990) " comment investir en formation" Edition d'Organisation, Paris.

**Lowendahl B.** (2000), "Strategic management of professional services firms" Copenhagen Business School Press.

**Maister D.H.** (1993), "Managing the professional service firm" The Free Press.

**McDade et al.** (2002), "knowledge worker in the engagement equation" Strategie Review.

**May T.Y.M, Korczynski M., Frenkel S.J** (2002), «Organizational and Occupational Commitment: Knowledge workers in large corporations», Journal of Management Studies, Vol. 39 (6), pp. 775-801.

**OCDE,** (2000), « perspective de la science, de la technologie et de l'industrie ». OECD Documents, OCDE, Paris.

**Penrose E.** (1995), "The theory of the growth of the firm", 3rd edition, Oxford University Press Oxford, MA.

**Roussillon S.** (2006), "la gestion des cadres à potentiel" Encyclopédie des ressources humaines. 2<sup>ème</sup> édition Vuibert, Paris.

**Werbel J., Landau J. et Decarlo T.E.** (1996), "the relationship of pre-entry variable to early employment organizational commitment" The journal of Personal sally and sales management. Vol 16, pp. 23-35.

**Wernerfelt B.** (1985), "A resource-based view of the firm" in strategic management journal Volume 5, Issue 2 April/June 1984 Pages 171–180.