
Recebido: 15-03-2026 | Aprovado: 23-03-2026 | DOI: <https://doi.org/10.23882/rmd.26324>

Repenser la gestion des ressources humaines : analyse comparative des modèles théoriques et implications pour le management stratégique

Rethinking Human Resource Management: A Comparative Analysis of Theoretical Models and Implications for Strategic Management

Zakaria ELHABTI,

École Nationale de Commerce et de Gestion – Kénitra
Université Ibn Tofail, Maroc
(zakaria.elhabti@uit.ac.ma)

Said ASSAL,

École Nationale de Commerce et de Gestion – Kénitra
Université Ibn Tofail, Maroc
(said.assal@uit.ac.ma)

Résumé :

La gestion des ressources humaines (GRH) s'est progressivement imposée comme une fonction stratégique au sein des organisations contemporaines. Dans un environnement marqué par la mondialisation, la transformation numérique et l'intensification de la concurrence, le capital humain constitue désormais un levier essentiel de performance organisationnelle. Au fil des décennies, plusieurs modèles théoriques ont été développés afin de structurer la compréhension et la mise en œuvre des pratiques de GRH.

Cet article propose une revue de littérature visant à analyser les principaux modèles structurants de la GRH, notamment le modèle de Harvard, le modèle du Michigan, le modèle de Warwick, le modèle des rôles RH d'Ulrich, le modèle des 5P de Schuler, le modèle de performance de Guest, la chaîne de valeur des ressources humaines ainsi que la distinction entre GRH « Hard » et « Soft ». L'objectif de cette étude est d'examiner ces modèles de manière comparative afin d'identifier leurs fondements théoriques, leurs contributions et leurs limites.

La recherche s'appuie sur une revue de littérature narrative fondée sur l'analyse d'articles scientifiques issus de bases de données académiques reconnues telles que Scopus, Web of Science et Google Scholar. Les résultats mettent en évidence la

complémentarité de ces approches théoriques et soulignent l'évolution de la fonction RH, passée d'un rôle essentiellement administratif à un rôle de partenaire stratégique contribuant à la performance organisationnelle et au développement du capital humain.

Cette étude contribue à la littérature en proposant une synthèse analytique des principaux modèles de la GRH et en mettant en lumière les nouvelles tendances de recherche telles que la GRH digitale, la GRH durable et le management des talents.

Mots-clés : Gestion des ressources humaines ; modèles de GRH ; capital humain ; performance organisationnelle ; stratégie RH

Abstract:

Human resource management (HRM) has gradually established itself as a strategic function within modern organizations. In an environment marked by globalization, digital transformation, and intensifying competition, human capital is now a key driver of organizational performance. Over the decades, several theoretical models have been developed to structure the understanding and implementation of HRM practices.

This article presents a literature review aimed at analyzing the main models underpinning HRM, including the Harvard model, the Michigan model, the Warwick model, Ulrich's HR roles model, Schuler's 5P model, Guest's performance model, the human resources value chain, and the distinction between "hard" and "soft" HRM. The objective of this study is to examine these models comparatively in order to identify their theoretical foundations, contributions, and limitations.

The research is based on a narrative literature review drawing on scientific articles from recognized academic databases such as Scopus, Web of Science, and Google Scholar. The results highlight the complementarity of these theoretical approaches and underscore the evolution of the HR function, which has shifted from an essentially administrative role to that of a strategic partner contributing to organizational performance and human capital development.

This study contributes to the literature by offering an analytical synthesis of the main HRM models and by highlighting new research trends such as digital HRM, sustainable HRM, and talent management.

Keywords: Human resource management; HRM models; human capital; organizational performance; HR strategy

1. Introduction :

Le Gestion des Ressources Humaines (MRH) s'est construit, depuis les années 1980, autour de plusieurs modèles théoriques fondateurs qui ont profondément structuré la manière dont les organisations conçoivent, organisent et pilotent leur fonction RH (Boxall & Purcell, 2016). Ces modèles, issus de traditions académiques anglo-saxonnes et européennes, ne sont pas de simples cadres abstraits : ils constituent des architectures conceptuelles qui orientent les politiques, les pratiques et les processus RH au sein des entreprises, et qui continuent d'influencer la recherche et la pratique contemporaines (Jiang et al., 2012).

La compréhension de ces structures est essentielle pour tout professionnel ou chercheur en MRH, car elles permettent de situer les pratiques RH dans un cadre stratégique cohérent, de comprendre les tensions entre les approches instrumentales et humanistes, et d'analyser les mécanismes par lesquels les ressources humaines contribuent à la performance organisationnelle (Guest, 2017). Chaque modèle apporte un éclairage spécifique : certains mettent l'accent sur l'alignement stratégique, d'autres sur les parties prenantes, d'autres encore sur la chaîne de valeur ou sur les rôles du professionnel RH (Ulrich & Dulebohn, 2015).

Cette section présente les huit modèles fondateurs les plus influents dans la littérature du GRH: le modèle Harvard (Beer et al., 1984), le modèle Michigan (Fombrun et al., 1984), le modèle de Warwick (Hendry & Pettigrew, 1990), le modèle des quatre rôles d'Ulrich (1997), le modèle des 5P de Schuler (1992), le modèle de Guest (1997), la chaîne de valeur RH (Paauwe & Richardson, 1997) et la distinction Hard/Soft HRM (Storey, 1992 ; Legge, 1995). Pour chaque modèle, nous présentons ses fondements théoriques, son schéma conceptuel, ses apports et ses limites, ainsi que ses implications pour la pratique du GRHcontemporain.

Dans ce contexte, la présente étude vise à répondre à la question de recherche suivante :

“Comment les principaux modèles structurants de la gestion des ressources humaines permettent-ils de comprendre le rôle stratégique de la GRH dans la performance organisationnelle ?”

L'objectif de cet article est donc de proposer une analyse comparative des principaux modèles théoriques de la GRH afin d'identifier leurs fondements conceptuels, leurs contributions et leurs limites.

2. Cadre théorique et revue de littérature

2.1 Le modèle Harvard (Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills & Walton, 1984)

Le modèle Harvard, développé par Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills et Walton (1984) à la Harvard Business School, constitue l'un des cadres fondateurs les plus influents du GRH (Boxall & Purcell, 2016). Ce modèle se distingue par son approche systémique et pluraliste, qui place les intérêts des multiples parties prenantes au cœur de la gestion des ressources humaines. Contrairement aux approches purement managériales qui privilégient les intérêts des actionnaires et de la direction, le modèle Harvard reconnaît que les employés, les syndicats, la communauté et le gouvernement ont des intérêts légitimes qui doivent être pris en compte dans la formulation des politiques RH (Beer et al., 1984).

Le modèle identifie quatre domaines clés de politiques RH : l'influence des employés (participation, pouvoir, délégation), les flux de ressources humaines (recrutement, développement, mobilité, départ), les systèmes de récompense (rémunération, avantages, reconnaissance) et les systèmes de travail (organisation du travail, conception des postes, conditions de travail). Ces quatre domaines sont influencés par deux ensembles de facteurs : les intérêts des parties prenantes et les facteurs situationnels, tels que le marché du travail, la technologie, les lois et la stratégie de l'entreprise (Beer et al., 1984).

Les résultats attendus de ces politiques RH sont l'engagement, la compétence, la congruence (alignement entre les objectifs des employés et ceux de l'organisation) et le rapport coût-efficacité. Ces résultats conduisent à des conséquences à long terme bénéfiques pour l'individu (bien-être), l'organisation (efficacité) et la société (bien-être sociétal). Le modèle intègre également une boucle de rétroaction, soulignant que les conséquences à long terme influencent en retour les facteurs situationnels et les intérêts des parties prenantes (Guest, 2017).

Modèle Harvard de la GRH (Beer et al., 1984)

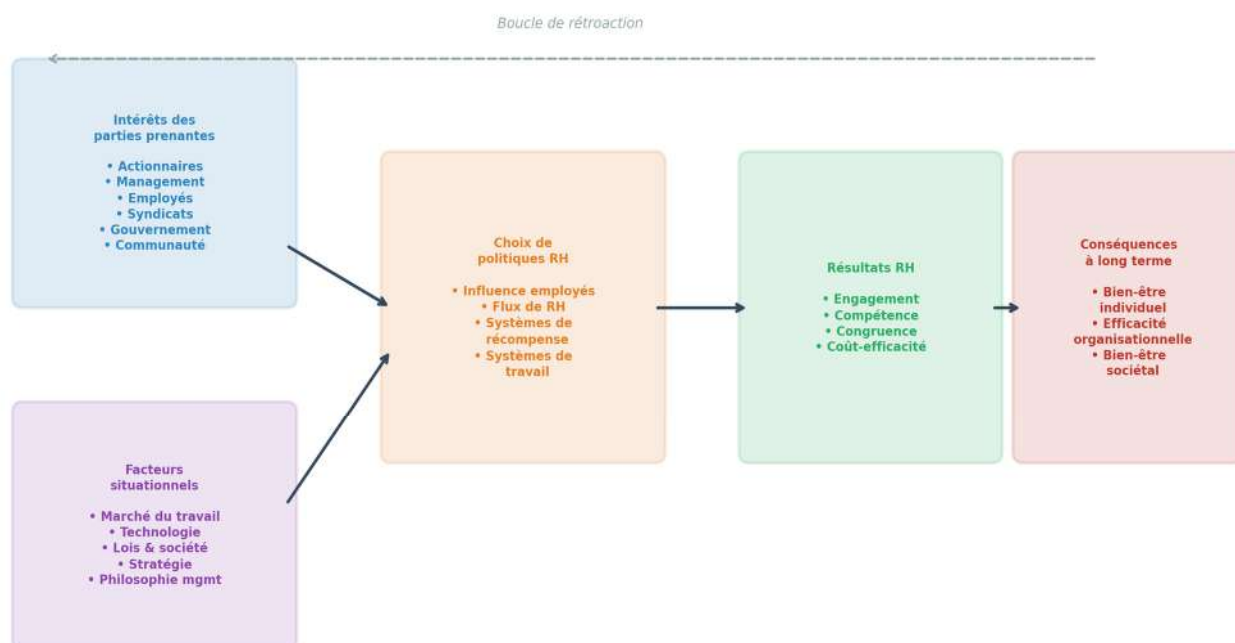


Figure 1 : Modèle Harvard de la GRH (Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills & Walton, 1984)

Source : Adapté de Beer et al. (1984)

L'apport majeur du modèle Harvard réside dans sa vision holistique et humaniste du MRH. En intégrant les perspectives de multiples parties prenantes, il dépasse la logique purement instrumentale et reconnaît la dimension sociale et éthique de la gestion des ressources humaines (Kramar, 2014). Ce modèle a inspiré le courant du « Soft HRM », qui considère les employés comme des ressources à développer plutôt que comme des coûts à minimiser (Legge, 1995). Toutefois, certains auteurs critiquent son caractère prescriptif et son manque de précision opérationnelle, estimant qu'il reste difficile à mettre en œuvre concrètement dans les organisations (Storey, 2007).

Bien que le modèle de Harvard propose une approche pluraliste et humaniste de la gestion des ressources humaines, d'autres approches théoriques ont adopté une perspective plus instrumentale et stratégique. C'est notamment le cas du modèle du Michigan, qui met davantage l'accent sur l'alignement entre les pratiques RH et les objectifs stratégiques de l'organisation.

2.2 Le modèle Michigan / Matching (Fombrun, Tichy & Devanna, 1984)

Le modèle Michigan, également appelé modèle de « matching » ou d'appariement, a été développé par Fombrun, Tichy et Devanna (1984) à l'Université du Michigan. Ce modèle se distingue par son approche stratégique et instrumentale, qui met l'accent sur l'alignement étroit entre la stratégie de l'entreprise et les pratiques de gestion des ressources humaines (Fombrun et al., 1984). Selon cette perspective, les RH doivent être gérées de manière rationnelle et cohérente avec les objectifs stratégiques de l'organisation, afin de maximiser la performance.

Le modèle Michigan identifie quatre fonctions RH fondamentales qui forment un cycle interconnecté autour de la performance : la sélection (recruter les bonnes personnes), l'évaluation (mesurer la performance), le développement (former et faire progresser) et la récompense (rémunérer et motiver). Ces quatre fonctions sont interdépendantes : la sélection alimente la performance, qui est évaluée, ce qui oriente le développement et la récompense, lesquels renforcent à leur tour la performance (Fombrun et al., 1984). Ce cycle vertueux constitue le cœur du modèle.

Modèle Michigan / Matching (Fombrun, Tichy & Devanna, 1984)

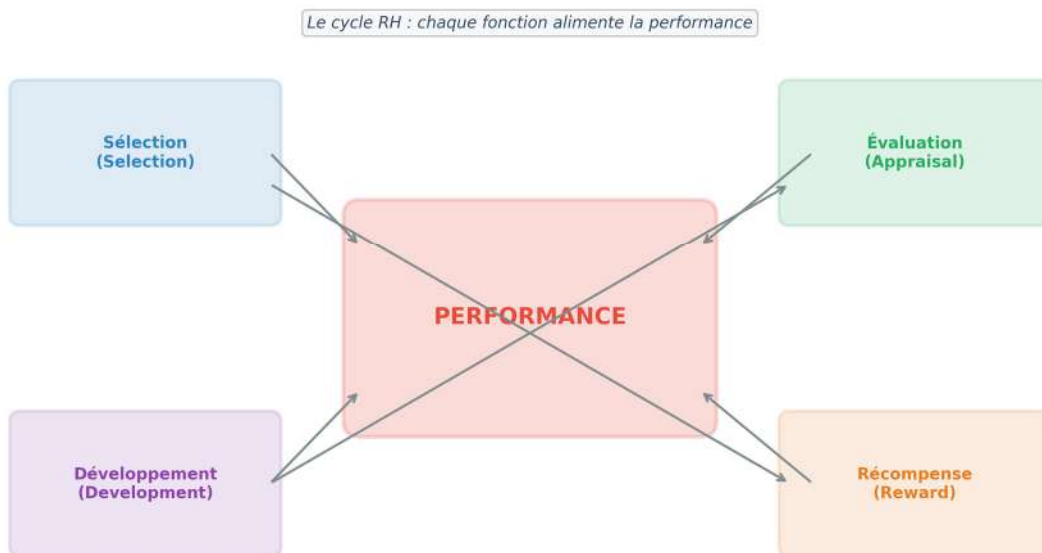


Figure 2 : Modèle Michigan / Matching (Fombrun, Tichy & Devanna, 1984)

Source : Adapté de Fombrun, Tichy & Devanna (1984)

L'apport principal du modèle Michigan est d'avoir établi un lien explicite entre la stratégie d'entreprise et la gestion des ressources humaines, posant ainsi les bases du GRHstratégique (Wright & McMahan, 1992). En considérant les RH comme un levier stratégique devant être aligné sur les objectifs business, ce modèle a contribué à légitimer la fonction RH au sein des comités de direction et à transformer le rôle du DRH d'administrateur à partenaire stratégique (Schuler, 1992).

Cependant, le modèle Michigan a été critiqué pour son approche unitariste et instrumentale, qui tend à considérer les employés comme des ressources à optimiser plutôt que comme des acteurs à part entière (Legge, 1995). Il ne prend pas suffisamment en compte les intérêts des employés, les dynamiques de pouvoir, les contextes culturels et institutionnels, ni les dimensions éthiques et sociales de la gestion des personnes (Boxall & Purcell, 2016). Ce modèle a inspiré le courant du « Hard HRM », qui privilégie le contrôle, la mesure et l'alignement stratégique strict.

Si le modèle du Michigan insiste principalement sur l'alignement stratégique entre les pratiques RH et la stratégie organisationnelle, certains travaux ont cherché à intégrer davantage les facteurs contextuels dans l'analyse des politiques de gestion des ressources humaines. Dans cette perspective, le modèle de Warwick propose une approche plus contingente en tenant compte de l'influence du contexte interne et externe de l'organisation.

2.3 Le modèle de Warwick (Hendry & Pettigrew, 1990)

Le modèle de Warwick, développé par Hendry et Pettigrew (1990) à l'Université de Warwick au Royaume-Uni, représente une avancée significative dans la modélisation du GRHen intégrant explicitement les contextes externe et interne de l'organisation (Hendry & Pettigrew, 1990). Ce modèle se distingue des approches précédentes par sa prise en compte de la complexité environnementale et de la dynamique contextuelle dans laquelle s'inscrivent les décisions RH.

Le modèle identifie cinq éléments interconnectés : le contexte externe (environnement socio-économique, technologique, politique et concurrentiel), le contexte interne (culture, structure, politique interne, leadership, résultats de l'entreprise), le contenu de la stratégie d'entreprise (objectifs, positionnement produit-

marché), le contenu de la stratégie RH (flux de RH, systèmes de travail, relations de travail, récompenses) et le contexte de la GRH (rôle, définition, organisation et résultats de la fonction RH). Ces cinq éléments sont reliés par des interactions bidirectionnelles, soulignant que la stratégie RH n'est pas simplement dérivée de la stratégie d'entreprise, mais qu'elle l'influence également en retour (Hendry & Pettigrew, 1990).

Modèle de Warwick (Hendry & Pettigrew, 1990)

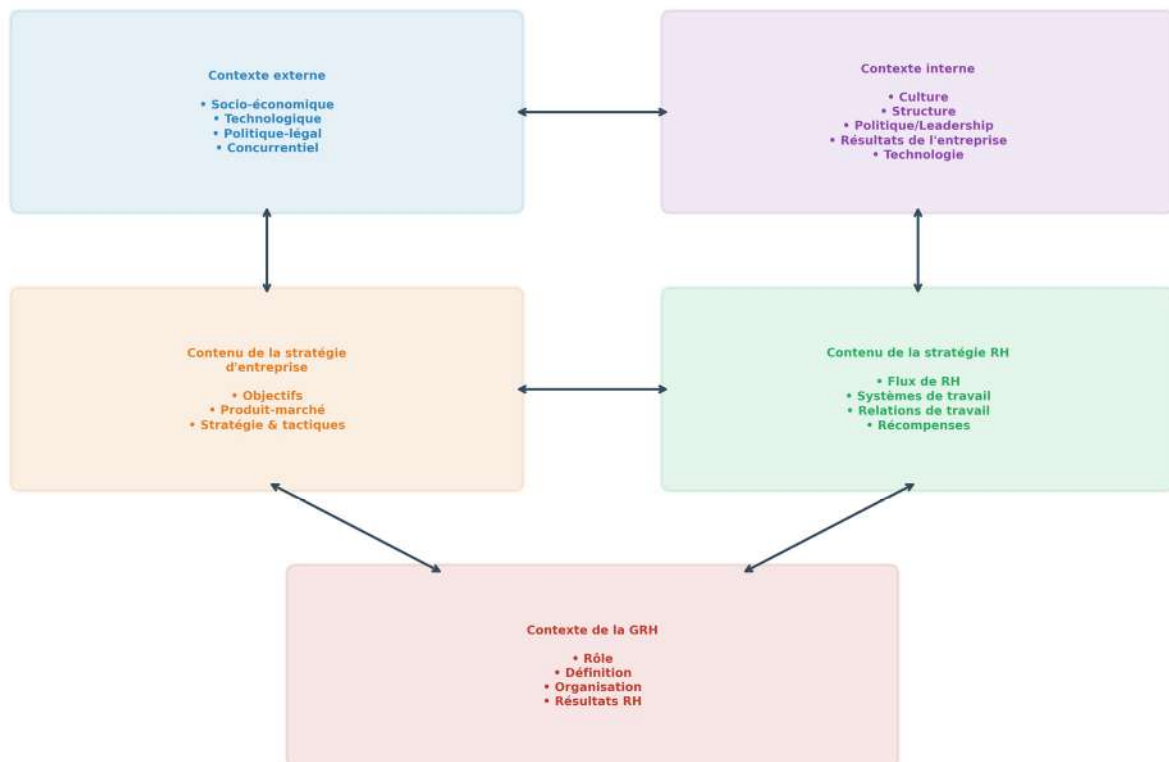


Figure 3 : Modèle de Warwick (Hendry & Pettigrew, 1990)

Source : Adapté de Hendry & Pettigrew (1990)

L'apport majeur du modèle de Warwick est sa reconnaissance de la nature contingente et contextuelle du GRH (Boxall & Purcell, 2016). En intégrant les facteurs environnementaux et organisationnels, ce modèle montre que les pratiques RH ne peuvent pas être universelles : elles doivent être adaptées au contexte spécifique de chaque organisation. Cette perspective contingente est particulièrement pertinente pour les pays émergents, où les facteurs institutionnels, culturels et économiques diffèrent considérablement des contextes occidentaux

(Jackson et al., 2014). Le modèle de Warwick a également contribué à enrichir la compréhension du processus de formulation de la stratégie RH, en montrant qu'il s'agit d'un processus dynamique, itératif et influencé par de multiples facteurs (Hendry & Pettigrew, 1990).

Toutefois, certains auteurs reprochent au modèle de Warwick sa complexité et son caractère descriptif plutôt que prescriptif, ce qui le rend difficile à opérationnaliser dans la pratique (Storey, 2007). De plus, bien qu'il reconnaisse l'importance du contexte, il ne fournit pas de prescriptions claires sur la manière dont les organisations doivent adapter leurs pratiques RH aux différents contextes.

2.4 Le modèle des quatre rôles du DRH (Ulrich, 1997)

Le modèle de Dave Ulrich (1997), présenté dans son ouvrage fondateur *Human Resource Champions*, constitue l'un des cadres les plus influents et les plus utilisés dans la pratique du GRH contemporain (Ulrich & Dulebohn, 2015). Ce modèle propose une redéfinition du rôle du professionnel RH autour de quatre rôles complémentaires, organisés selon deux axes : l'orientation stratégique versus opérationnelle, et l'orientation vers les processus versus les personnes.

Le premier rôle, celui de partenaire stratégique (*strategic partner*), implique que le professionnel RH participe activement à la formulation et à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Il aligne les politiques et pratiques RH sur les objectifs stratégiques, contribue à la planification des effectifs et au développement des compétences clés (Ulrich, 1997). Ce rôle a été particulièrement développé dans le concept de *HR Business Partner*, qui place le professionnel RH au cœur des décisions stratégiques de l'entreprise (Kryscynski et al., 2021).

Le deuxième rôle, celui d'agent de changement (*change agent*), consiste à accompagner les transformations organisationnelles, à faciliter l'innovation culturelle et à gérer les résistances au changement. Le professionnel RH agit comme un catalyseur de transformation, en développant la capacité d'adaptation de l'organisation et en promouvant une culture d'apprentissage continu (Kotter, 1996). Ce rôle est devenu particulièrement critique dans le contexte actuel de digitalisation et de transformation des modèles de travail (Strohmeier, 2020).

Le troisième rôle, celui de champion des employés (employee champion), place le professionnel RH comme défenseur des intérêts et du bien-être des collaborateurs. Il s'agit d'écouter, de comprendre et de répondre aux besoins des employés, de favoriser leur engagement, leur développement et leur satisfaction au travail (Ulrich, 1997). Ce rôle est essentiel pour maintenir un climat de confiance et de coopération au sein de l'organisation (Guest, 2017).

Le quatrième rôle, celui d'expert administratif (administrative expert), concerne l'efficacité des processus RH. Le professionnel RH doit concevoir et gérer des systèmes administratifs performants, automatiser les tâches répétitives, garantir la conformité réglementaire et optimiser les coûts de la fonction RH (Ulrich, 1997). La digitalisation et les SIRH ont considérablement transformé ce rôle, en permettant une automatisation accrue et une libération de temps pour les missions stratégiques (Bondarouk & Brewster, 2016).

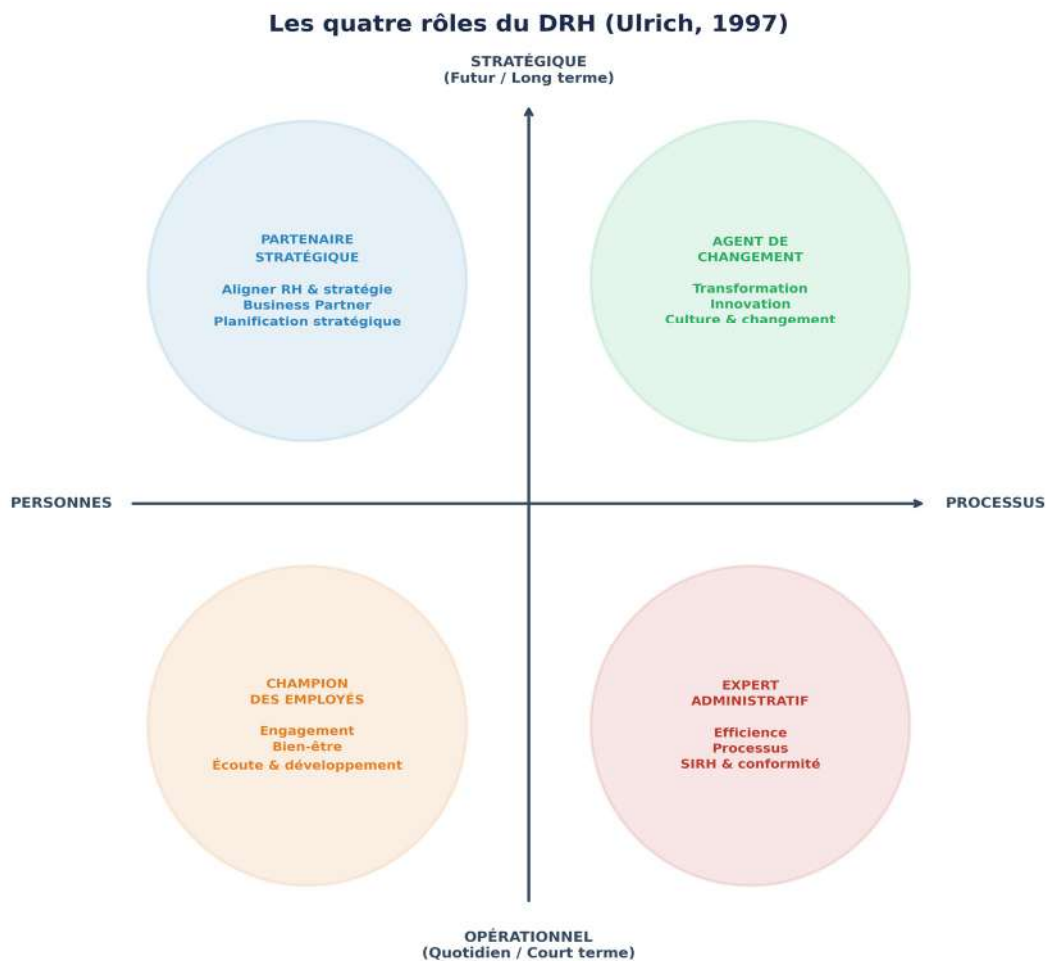


Figure 4 : Les quatre rôles du DRH (Ulrich, 1997)

Source : Adapté de Ulrich (1997)

L'apport fondamental du modèle d'Ulrich est d'avoir fourni un cadre opérationnel et accessible pour repenser le rôle de la fonction RH dans les organisations (Ulrich & Dulebohn, 2015). En montrant que le professionnel RH doit simultanément être stratège, agent de changement, champion des employés et expert administratif, Ulrich a contribué à élever le statut de la fonction RH et à la positionner comme un acteur clé de la performance organisationnelle. Ce modèle a été ultérieurement enrichi par Ulrich lui-même, avec l'ajout de nouveaux rôles tels que le « credible activist » et le « capability builder » (Ulrich et al., 2012).

2.5 Le modèle des 5P de Schuler (1992)

Le modèle des 5P, proposé par Randall Schuler (1992), offre un cadre intégrateur qui relie les besoins stratégiques de l'organisation aux activités de gestion des ressources humaines à travers cinq dimensions interconnectées : Philosophy (philosophie), Policies (politiques), Programs (programmes), Practices (pratiques) et Processes (processus). Ce modèle se distingue par sa logique de cascade, qui montre comment la vision stratégique se traduit progressivement en actions concrètes sur le terrain (Schuler, 1992).

La philosophie RH représente les valeurs fondamentales et la vision de l'organisation concernant la gestion de ses ressources humaines. Elle définit la manière dont l'entreprise perçoit ses employés : comme des coûts à minimiser ou comme des investissements à valoriser (Schuler, 1992). Les politiques RH traduisent cette philosophie en orientations stratégiques : elles définissent les grandes lignes directrices en matière de recrutement, de formation, de rémunération, d'évaluation et de développement. Les programmes RH constituent la mise en œuvre opérationnelle des politiques : ils comprennent les plans de formation, les systèmes de rémunération, les programmes de gestion des talents et les dispositifs de mobilité (Schuler & Jackson, 1987).

Les pratiques RH désignent les actions concrètes et quotidiennes de la fonction RH : les entretiens de recrutement, les sessions de formation, les évaluations de performance, les négociations salariales. Enfin, les processus RH englobent les procédures, les flux de travail et les systèmes d'information qui structurent et automatisent les activités RH (Schuler, 1992). L'ensemble de ces cinq dimensions

doit être aligné de manière cohérente pour produire un impact positif sur la performance organisationnelle.

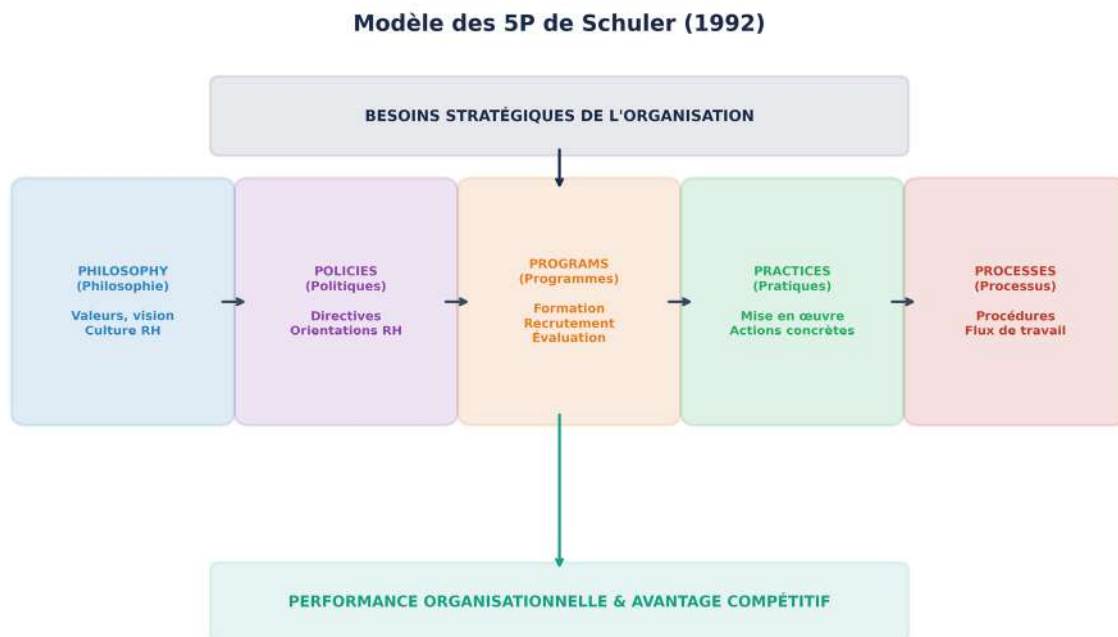


Figure 5 : Modèle des 5P de Schuler (1992)

Source : Adapté de Schuler (1992)

L'apport principal du modèle des 5P est de fournir un cadre opérationnel pour diagnostiquer et améliorer la cohérence interne du système RH (Jackson et al., 2014). En montrant que chaque niveau (de la philosophie aux processus) doit être aligné avec les autres et avec la stratégie de l'entreprise, Schuler offre un outil de diagnostic puissant pour identifier les incohérences et les dysfonctionnements dans la gestion des ressources humaines. Ce modèle est particulièrement utile pour les organisations en transformation, qui doivent réaligner leurs pratiques RH avec une nouvelle stratégie ou une nouvelle culture (Wright & McMahan, 1992).

2.6 Le modèle de Guest (1997) : Théorie de la GRH et performance

Le modèle de David Guest (1997) propose une théorie intégrée de la GRH qui établit un lien causal entre la stratégie RH, les pratiques RH, les résultats RH, les résultats comportementaux et les résultats de performance. Ce modèle se distingue par sa rigueur analytique et sa volonté de formaliser les mécanismes par lesquels les pratiques RH influencent la performance organisationnelle (Guest, 1997).

Selon Guest (1997), la stratégie RH — qu'elle soit orientée vers la différenciation, la focalisation ou la réduction des coûts — détermine le choix des pratiques RH. Ces pratiques comprennent la sélection, la formation, l'évaluation, la récompense, la conception des postes, l'implication des employés et la sécurité de l'emploi. Les pratiques RH produisent des résultats RH mesurables : l'engagement des employés, la qualité du travail et la flexibilité organisationnelle. Ces résultats RH influencent à leur tour les résultats comportementaux : l'effort et la motivation, la coopération, l'implication et la citoyenneté organisationnelle. Enfin, les résultats comportementaux se traduisent en résultats de performance : productivité, qualité, innovation et performance financière (Guest, 1997).

Modèle de Guest (1997) : Théorie de la GRH et performance

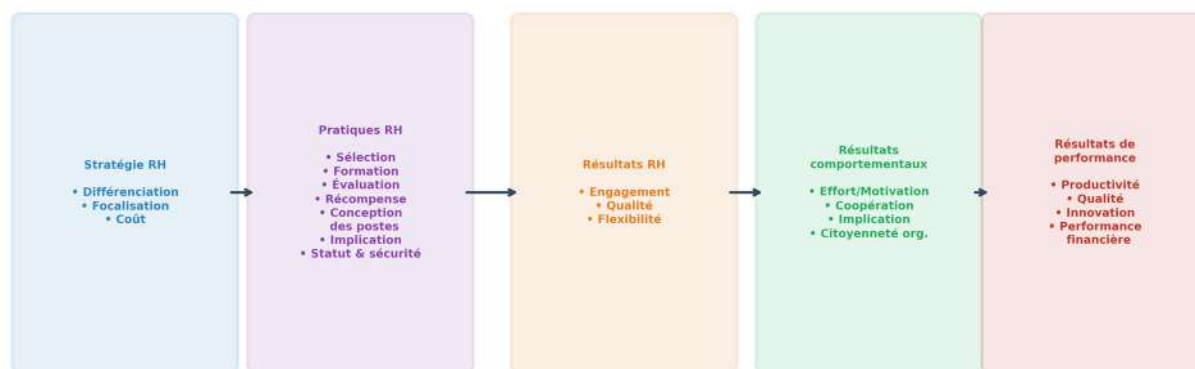


Figure 6 : Modèle de Guest (1997) : Théorie de la GRH et performance

Source : Adapté de Guest (1997)

L'apport majeur du modèle de Guest est d'avoir formalisé la chaîne causale entre les pratiques RH et la performance, en identifiant les mécanismes intermédiaires (résultats RH et comportementaux) qui médiatisent cette relation (Jiang et al., 2012). Ce modèle a été largement utilisé dans la recherche empirique pour tester l'hypothèse selon laquelle les pratiques RH « de haute performance » (high-performance work practices) améliorent la performance organisationnelle (Huselid, 1995). Guest (2017) a ultérieurement enrichi son modèle en intégrant la dimension du bien-être des employés, soulignant que la performance durable ne peut être

atteinte sans une attention aux conditions de travail et à la santé psychologique des collaborateurs.

2.7 La chaîne de valeur RH (Paauwe & Richardson, 1997)

Le modèle de la chaîne de valeur RH, développé par Paauwe et Richardson (1997), propose un cadre analytique pour comprendre comment les activités de gestion des ressources humaines créent de la valeur pour l'organisation. Inspiré du concept de chaîne de valeur de Porter (1985), ce modèle adapte la logique de création de valeur au domaine spécifique des ressources humaines (Paauwe & Richardson, 1997).

La chaîne de valeur RH se décompose en quatre maillons successifs. Le premier maillon concerne les activités RH : recrutement, formation, évaluation, rémunération, gestion des carrières et des compétences. Ces activités produisent des résultats RH : satisfaction des employés, motivation, rétention, développement des compétences et engagement. Les résultats RH se traduisent ensuite en résultats organisationnels : productivité, qualité des produits et services, innovation, flexibilité et capacité d'adaptation. Enfin, les résultats organisationnels génèrent des résultats financiers : profitabilité, retour sur investissement, valeur de marché et croissance (Paauwe & Richardson, 1997).



Figure 7 : Chaîne de valeur RH (Paauwe & Richardson, 1997)

Source : Adapté de Paauwe & Richardson (1997)

Le modèle intègre également une boucle de rétroaction stratégique, qui montre que les résultats financiers influencent en retour les investissements dans les activités RH. Cette boucle souligne le caractère dynamique et itératif de la création de valeur

par les RH : les organisations qui investissent dans des pratiques RH de qualité obtiennent de meilleurs résultats, ce qui leur permet de réinvestir dans le développement de leur capital humain (Jiang et al., 2012).

L'apport de ce modèle est double. D'une part, il fournit un cadre logique pour justifier les investissements RH auprès de la direction générale, en montrant comment les activités RH contribuent, étape par étape, à la performance financière (Kaplan & Norton, 1996). D'autre part, il identifie les points de mesure clés (résultats RH, organisationnels et financiers) qui permettent de piloter et d'évaluer l'efficacité de la fonction RH à travers des indicateurs pertinents et des tableaux de bord stratégiques (Marler & Boudreau, 2017).

2.8 Hard HRM vs Soft HRM (Storey, 1992 ; Legge, 1995)

La distinction entre Hard HRM et Soft HRM, formalisée par Storey (1992) et approfondie par Legge (1995), constitue l'un des débats les plus structurants de la littérature en MRH. Cette distinction oppose deux visions fondamentalement différentes de la gestion des ressources humaines, qui reflètent des philosophies managériales, des valeurs et des pratiques contrastées (Storey, 2007).

Le Hard HRM, inspiré du modèle Michigan (Fombrun et al., 1984), adopte une approche instrumentale et rationnelle de la gestion des personnes. Dans cette perspective, les ressources humaines sont considérées comme un facteur de production parmi d'autres, devant être géré de manière efficace pour maximiser la performance organisationnelle. L'accent est mis sur le contrôle, la conformité, la mesure quantitative, l'alignement strict sur la stratégie et la réduction des coûts. Les pratiques RH sont conçues pour optimiser l'utilisation des ressources humaines, à travers des systèmes d'évaluation rigoureux, des rémunérations liées à la performance et une flexibilité numérique (ajustement des effectifs en fonction des besoins) (Legge, 1995).

Le Soft HRM, inspiré du modèle Harvard (Beer et al., 1984), adopte une approche humaniste et développementale. Les employés sont considérés comme un capital précieux à développer, et non comme un coût à minimiser. L'accent est mis sur l'engagement, la confiance, la participation, le développement des compétences,

l'autonomie et la qualité des relations de travail. Les pratiques RH visent à créer un environnement de travail favorable à l'épanouissement, à l'apprentissage et à l'innovation, en investissant dans la formation, le coaching, le mentorat et la reconnaissance (Storey, 1992). La flexibilité est ici fonctionnelle (polyvalence, enrichissement des tâches) plutôt que numérique.

Hard HRM vs Soft HRM (Storey, 1992 ; Legge, 1995)

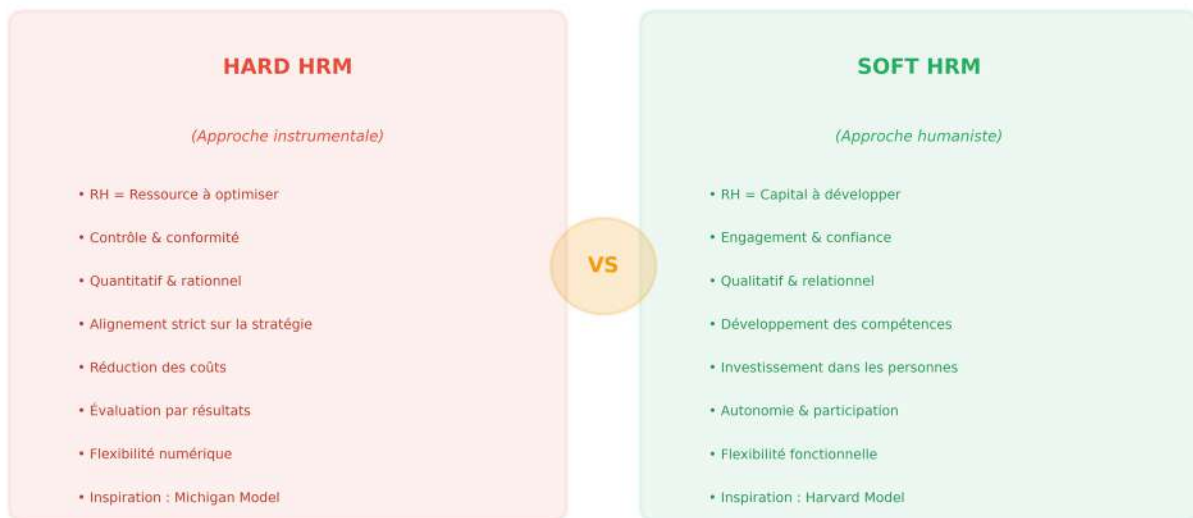


Figure 8 : Hard HRM vs Soft HRM (Storey, 1992 ; Legge, 1995)

Source : Adapté de Storey (1992) ; Legge (1995)

Dans la pratique, la plupart des organisations combinent des éléments des deux approches, en fonction de leur stratégie, de leur culture, de leur secteur d'activité et de leur contexte institutionnel (Boxall & Purcell, 2016). Les organisations performantes tendent à privilégier le Soft HRM pour les fonctions stratégiques et les talents clés, tout en appliquant certains principes du Hard HRM pour les fonctions opérationnelles et les processus administratifs. Cette hybridation reflète la complexité du GRH contemporain, qui doit concilier des logiques parfois contradictoires : efficacité et engagement, contrôle et autonomie, court terme et long terme (Guest, 2017), opérationnelle, mais surtout la durabilité stratégique (Rozanna & Jimad, 2024).

2.9 Le modèle AMO (Ability – Motivation – Opportunity)

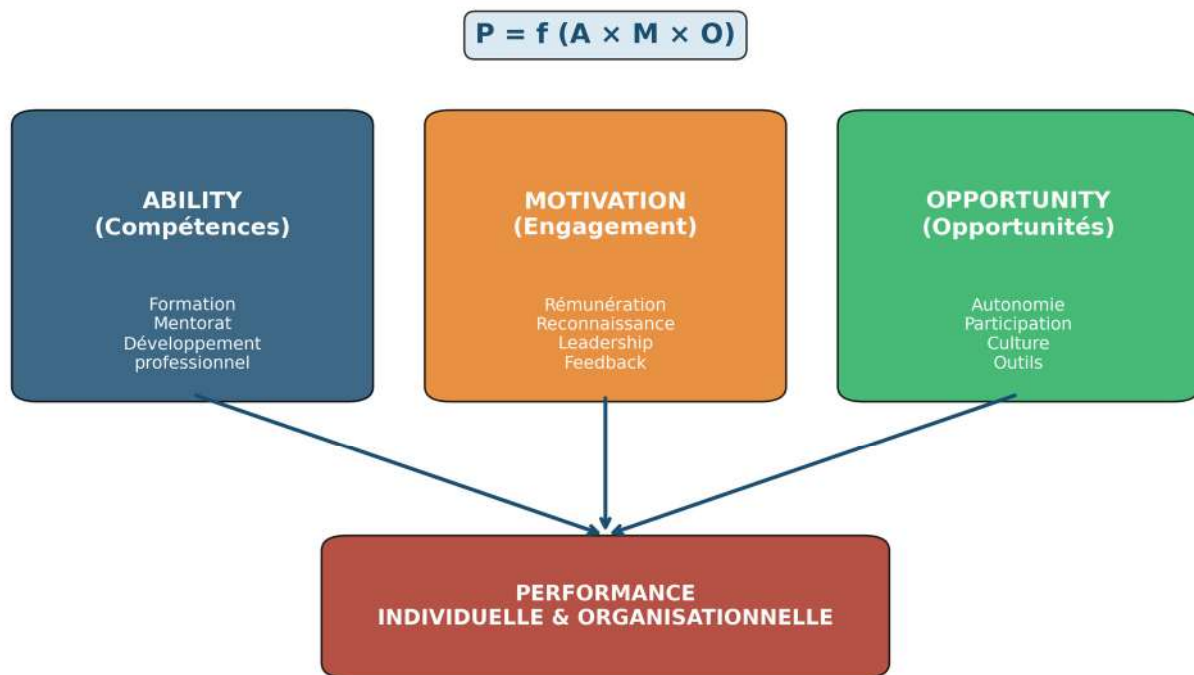


Figure 9: Le Modèle AMO : Ability – Motivation – Opportunity

Source : Élaboration propre à partir de Appelbaum et al. (2000) et Jiang et al. (2012)

Le modèle AMO (Ability–Motivation–Opportunity), proposé notamment par Appelbaum et al. (2000), constitue l'un des cadres analytiques les plus utilisés pour expliquer le lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle. Selon ce modèle, la performance des employés dépend de la combinaison de trois facteurs essentiels : leurs capacités (Ability), leur motivation (Motivation) et les opportunités qui leur sont offertes pour participer et s'impliquer dans l'organisation (Opportunity).

La dimension « Ability » renvoie aux compétences, aux connaissances et aux aptitudes des collaborateurs, qui peuvent être développées à travers des pratiques telles que le recrutement sélectif, la formation et le développement des compétences. La dimension « Motivation » concerne les mécanismes incitatifs visant à stimuler l'engagement et l'effort des employés, notamment à travers les systèmes de rémunération, la reconnaissance et les dispositifs d'évaluation de la performance. Enfin, la dimension « Opportunity » renvoie aux opportunités offertes

aux collaborateurs pour participer aux processus décisionnels et contribuer activement à la vie organisationnelle, par exemple à travers la participation, le travail en équipe ou l'autonomie au travail.

L'apport majeur du modèle AMO réside dans sa capacité à expliquer les mécanismes par lesquels les pratiques de gestion des ressources humaines influencent la performance organisationnelle. En combinant développement des compétences, incitations motivationnelles et participation des employés, les organisations peuvent favoriser l'émergence de comportements productifs et renforcer leur avantage concurrentiel.

La GRH stratégique consiste à créer un environnement favorable en agissant simultanément sur ces trois dimensions (Boxall & Purcell, 2022). Il ne suffit pas de former les individus (ability), ni seulement de les motiver ; il faut aussi leur donner des opportunités réelles de contribution et de réalisation. Cette vision holistique montre que les pratiques RH doivent être articulées de manière cohérente pour générer un système de performance durable.

Des recherches empiriques confirment la pertinence du modèle AMO. Par exemple, une étude récente dans le secteur public au Maroc (Ouabi, Douayri, Barboucha & Boubker, 2024) a mis en évidence que des pratiques RH telles que la formation, la rémunération, la sécurité de l'emploi et les opportunités de carrière influencent directement la satisfaction au travail et l'engagement, ce qui améliore la performance des agents publics. D'autres travaux, comme celui de Salvador-Gómez, Bou-Llusar et Beltrán-Martín (2023), adoptent une perspective multi-acteurs : ils montrent que les interactions entre les responsables RH, les managers de ligne et les employés sont déterminantes pour l'implémentation effective des pratiques basées sur l'AMO.

2.10 La Resource-Based View (RBV)

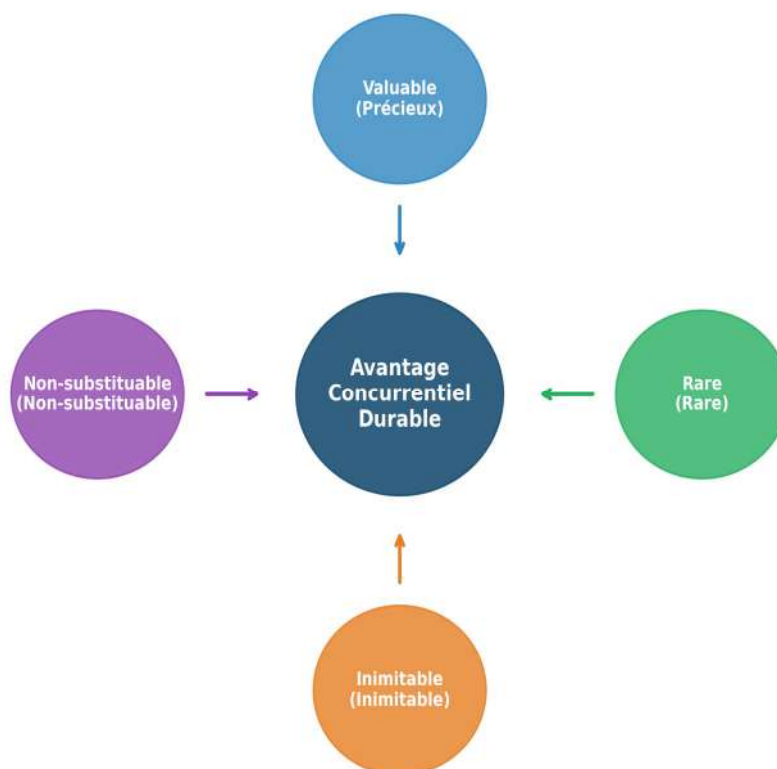


Figure 10: Resource-Based View (RBV) : Les critères VRIN

Source : Élaboration propre à partir de Barney (1991)

La Resource-Based View (RBV) est l'un des fondements théoriques les plus puissants pour expliquer le rôle stratégique du capital humain dans l'entreprise (Barney, 1991). Selon cette perspective, les organisations disposent d'un ensemble de ressources internes, tangibles et intangibles qui déterminent leur capacité à construire un avantage compétitif durable. Parmi ces ressources, les ressources humaines occupent une place centrale : elles ne sont pas seulement des coûts à maîtriser, mais constituent un capital stratégique parce qu'elles peuvent répondre aux critères VRIN (Valuable, Rare, Inimitable, Non-substituable). Les compétences distinctives, l'expérience, l'intelligence collective, la créativité, la capacité à apprendre sont des atouts que les concurrents ne peuvent pas facilement reproduire (Wright et al., 2001).

Resource-Based View (RBV), développée notamment par Barney (1991), constitue l'un des cadres théoriques les plus influents pour expliquer l'avantage concurrentiel

des organisations. Selon cette perspective, les entreprises peuvent obtenir un avantage durable lorsqu'elles possèdent des ressources qui sont à la fois précieuses, rares, difficiles à imiter et non substituables.

Dans ce cadre, le capital humain est considéré comme une ressource stratégique majeure. Les compétences, les connaissances, les capacités d'innovation et l'expérience des collaborateurs représentent des actifs immatériels qui peuvent contribuer de manière significative à la création de valeur organisationnelle. Contrairement aux ressources matérielles, ces ressources sont souvent difficiles à reproduire par les concurrents, ce qui renforce leur importance stratégique.

La gestion des ressources humaines joue ainsi un rôle central dans le développement, la valorisation et la rétention de ces ressources stratégiques. Les pratiques de recrutement, de formation, de gestion des talents et de développement des compétences contribuent à renforcer le capital humain et à soutenir la performance organisationnelle. Dans cette perspective, la GRH apparaît comme un levier essentiel permettant aux organisations de construire et de maintenir un avantage concurrentiel durable.

3. Méthodologie :

Cette recherche s'inscrit dans une démarche de revue de littérature visant à analyser les principaux modèles théoriques qui structurent le champ de la gestion des ressources humaines. L'objectif est d'identifier, d'analyser et de comparer les cadres conceptuels les plus influents ayant contribué au développement de la GRH en tant que discipline académique. La collecte des publications scientifiques a été réalisée à partir de plusieurs bases de données académiques internationales reconnues, notamment Scopus, Web of Science et Google Scholar. La recherche documentaire a été effectuée à l'aide de mots-clés tels que « human resource management models », « strategic HRM », « HRM performance », « HRM theoretical frameworks » et « strategic human resource management ». Les critères d'inclusion concernaient principalement les articles scientifiques publiés dans des revues académiques à comité de lecture, les ouvrages académiques reconnus dans le domaine de la GRH ainsi que les travaux traitant explicitement des modèles théoriques de gestion des ressources humaines. Les documents non académiques,

les working papers ainsi que les publications ne traitant pas directement des modèles de GRH ont été exclus de l'analyse. La période d'analyse couvre les travaux publiés entre 1980 et 2024, ce qui permet d'identifier à la fois les modèles fondateurs de la GRH et les évolutions plus récentes du champ de recherche. La recherche initiale a permis d'identifier environ 150 publications. Après une première phase de filtrage basée sur l'analyse des titres et des résumés, 90 articles ont été retenus. Une analyse approfondie du contenu a finalement conduit à la sélection de plus de 70 articles et ouvrages académiques jugés particulièrement pertinents pour l'analyse comparative des modèles théoriques de la GRH.

4. Discussion :

L'analyse comparative des différents modèles de gestion des ressources humaines met en évidence l'évolution progressive du rôle de la fonction RH au sein des organisations.

Les premiers modèles, tels que le modèle du Michigan, mettent principalement l'accent sur l'alignement entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la stratégie organisationnelle. Cette approche adopte une perspective relativement instrumentale de la GRH, considérant les ressources humaines comme un facteur de production devant être géré de manière efficace afin d'atteindre les objectifs organisationnels.

À l'inverse, le modèle de Harvard propose une approche plus humaniste de la gestion des ressources humaines en soulignant l'importance de la participation des parties prenantes, de l'engagement des employés et du développement des compétences.

Les modèles plus récents, notamment celui des rôles RH proposé par Ulrich, renforcent la dimension stratégique de la fonction RH en mettant en évidence son rôle dans la création de valeur organisationnelle et dans l'accompagnement du changement.

Ainsi, l'ensemble de ces modèles témoigne d'une évolution progressive de la GRH vers une fonction stratégique capable de concilier performance économique et bien-être des collaborateurs.

L'analyse des différents modèles met également en évidence plusieurs tendances majeures dans l'évolution contemporaine de la gestion des ressources humaines.

Premièrement, la fonction RH a progressivement évolué d'un rôle essentiellement administratif vers une fonction stratégique contribuant directement à la création de valeur organisationnelle. Deuxièmement, les débats théoriques ont mis en évidence une tension persistante entre les approches instrumentales et humanistes de la GRH, illustrée notamment par la distinction entre Hard HRM et Soft HRM. Enfin, les transformations récentes du monde du travail, marquées par la digitalisation des organisations, l'essor du travail hybride et l'importance croissante des enjeux de durabilité, invitent à repenser les modèles traditionnels de gestion des ressources humaines et à intégrer de nouvelles perspectives telles que la GRH digitale et la GRH durable.

4.1 Tableau comparatif : Hard HRM vs Soft HRM

Dimension	Hard HRM	Soft HRM
Philosophie	Instrumentale, rationnelle	Humaniste, développementale
Vision de l'employé	Ressource à optimiser	Capital à développer
Objectif principal	Performance, efficacité, coûts	Engagement, bien-être, innovation
Contrôle	Externe (règles, mesures, sanctions)	Interne (confiance, autonomie, valeurs)
Flexibilité	Numérique (ajustement des effectifs)	Fonctionnelle (polyvalence, enrichissement)
Évaluation	Quantitative, résultats	Qualitative, développement
Rémunération	Liée à la performance individuelle	Équitable, participative, collective
Modèle de référence	Michigan (Fombrun et al., 1984)	Harvard (Beer et al., 1984)
Auteurs clés	Fombrun, Tichy, Devanna	Beer, Spector, Lawrence, Walton

4.2 Synthèse comparative des modèles fondateurs du MRH

Le tableau ci-dessous propose une synthèse comparative des huit modèles fondateurs présentés dans cette section, en mettant en évidence leurs caractéristiques principales, leurs apports et leurs limites respectives. Cette comparaison permet de comprendre la complémentarité de ces cadres théoriques et

leur contribution collective à la construction du GRH en tant que discipline scientifique et pratique professionnelle (Boxall & Purcell, 2016).

Modèle	Auteurs	Année	Approche	Apport principal	Limite principale
Harvard	Beer et al.	1984	Systémique, pluraliste	Vision holistique, parties prenantes	Prescriptif, peu opérationnel
Michigan	Fombrun et al.	1984	Stratégique, instrumentale	Lien stratégie-RH, cycle RH	Unitariste, ignore les employés
Warwick	Hendry & Pettigrew	1990	Contextuelle, contingente	Intégration contexte externe/interne	Complexe, descriptif
Ulrich (4 rôles)	Ulrich	1997	Fonctionnelle, opérationnelle	Redéfinition des rôles RH	Tensions entre rôles
5P de Schuler	Schuler	1992	Intégratrice, en cascade	Cohérence interne du système RH	Linéaire, peu dynamique
Guest	Guest	1997	Causale, analytique	Chaîne causale RH-performance	Difficulté de mesure empirique
Chaîne de valeur	Pauwe & Richardson	1997	Processuelle, financière	Justification des investissements RH	Réductionnisme financier
Hard/Soft HRM	Storey ; Legge	1992/1995	Dialectique, comparative	Tension instrumentale/humaniste	Dichotomie simplificatrice

Ces modèles ne sont pas mutuellement exclusifs : ils offrent des perspectives complémentaires qui, ensemble, permettent de comprendre la richesse et la complexité du GRH (Jiang et al., 2012). Le professionnel RH contemporain doit être capable de mobiliser ces différents cadres en fonction du contexte, de la stratégie et des enjeux spécifiques de son organisation. La maîtrise de ces structures théoriques constitue un prérequis pour une pratique RH éclairée, stratégique et éthiquement responsable (Ulrich & Dulebohn, 2015).

5. Contributions de l'étude :

Cette recherche apporte plusieurs contributions significatives à la littérature en Gestion des Ressources Humaines.

Premièrement, elle propose une synthèse structurée des principaux modèles théoriques qui ont contribué à la construction et à l'évolution du champ de la gestion des ressources humaines. En s'appuyant sur les travaux fondateurs et les recherches contemporaines, cette étude met en lumière les différentes perspectives ayant façonné la compréhension du rôle des ressources humaines au sein des organisations. Elle permet ainsi de clarifier les fondements conceptuels de la discipline et de montrer comment les approches se sont progressivement transformées, passant d'une vision administrative et opérationnelle de la gestion du personnel à une approche plus stratégique et intégrée, dans laquelle les ressources humaines sont considérées comme un levier essentiel de performance organisationnelle et de création de valeur.

Deuxièmement, cette recherche met en évidence les convergences et les divergences entre les différentes approches théoriques analysées. L'étude montre que, malgré la diversité des cadres conceptuels, plusieurs points de convergence apparaissent, notamment autour de l'importance du capital humain, du rôle stratégique de la fonction RH et de l'alignement entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les objectifs organisationnels. Par ailleurs, certaines divergences subsistent quant aux priorités accordées aux dimensions économiques, sociales ou comportementales de la gestion des ressources humaines. L'identification de ces convergences et divergences permet de mieux comprendre les implications de chaque approche, tant pour le développement de la recherche académique que pour l'amélioration des pratiques managériales au sein des organisations.

Troisièmement, cette étude ouvre des perspectives de recherche intéressantes en soulignant l'importance d'intégrer des approches émergentes dans l'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines. Parmi ces approches figurent notamment la Gestion durable des ressources humaines, qui met l'accent sur la prise en compte des dimensions sociales, environnementales et éthiques dans les

politiques RH, ainsi que l'impact croissant de la transformation numérique et de la digitalisation des pratiques RH. Dans ce contexte, la Transformation numérique des processus de gestion du personnel, l'utilisation des technologies digitales dans le recrutement, la formation ou encore l'évaluation des performances, constituent des axes majeurs d'évolution pour la fonction RH. Enfin, l'étude souligne également l'importance du Management stratégique des talents, qui vise à identifier, développer et retenir les talents clés afin de renforcer l'avantage concurrentiel des organisations dans un environnement économique de plus en plus dynamique et compétitif.

Ainsi, en combinant une analyse théorique approfondie et l'identification de nouvelles perspectives de recherche, cette étude contribue à enrichir la réflexion académique et à soutenir le développement de pratiques de gestion des ressources humaines plus innovantes, stratégiques et adaptées aux défis contemporains des organisations.

6. Conclusion :

Cette étude avait pour objectif d'analyser les principaux modèles théoriques qui structurent le champ de la gestion des ressources humaines à travers une revue de littérature comparative. En mobilisant un ensemble de travaux académiques majeurs, l'analyse a permis d'identifier les cadres conceptuels les plus influents ayant contribué à la structuration et à l'évolution de la discipline. L'examen de ces modèles met en évidence la diversité des approches théoriques mobilisées pour comprendre le rôle et la contribution des pratiques de gestion des ressources humaines au sein des organisations.

Les résultats de cette analyse montrent que les approches théoriques de la gestion des ressources humaines ont connu une évolution significative au cours des dernières décennies. Initialement centrées sur une vision essentiellement administrative et opérationnelle de la gestion du personnel, les pratiques RH ont progressivement été intégrées dans une perspective plus stratégique, visant à soutenir la performance organisationnelle et à renforcer l'avantage concurrentiel des entreprises. Cette évolution s'est traduite par l'émergence de modèles

conceptuels mettant l'accent sur l'alignement entre les politiques de gestion des ressources humaines et la stratégie globale de l'organisation.

L'analyse comparative des différents modèles étudiés souligne également le rôle central du capital humain dans la création de valeur et dans la performance durable des organisations. Les ressources humaines apparaissent désormais comme un levier stratégique permettant de développer les compétences, de favoriser l'innovation et de renforcer la capacité d'adaptation des organisations face aux transformations économiques et technologiques. Dans cette perspective, les politiques de gestion des ressources humaines ne peuvent être envisagées de manière isolée, mais doivent s'inscrire dans une logique systémique et cohérente intégrant les dimensions organisationnelles, stratégiques et humaines.

Cependant, les transformations profondes qui caractérisent le monde du travail contemporain invitent à repenser certains fondements des modèles traditionnels de gestion des ressources humaines. La digitalisation des organisations, le développement du travail hybride, l'émergence de nouvelles formes d'emploi ainsi que l'importance croissante accordée aux enjeux de responsabilité sociale et de durabilité modifient les pratiques managériales et redéfinissent les attentes des collaborateurs. Ces évolutions soulignent la nécessité d'adapter les cadres théoriques existants afin de mieux appréhender les dynamiques actuelles du travail et les nouvelles formes d'organisation.

Dans cette perspective, les recherches futures pourraient s'attacher à explorer l'intégration de ces nouvelles dimensions dans les modèles théoriques de la gestion des ressources humaines. L'analyse des interactions entre digitalisation, innovation organisationnelle, développement durable et management du capital humain constitue notamment un champ de recherche prometteur. De telles investigations permettraient d'enrichir la compréhension des pratiques contemporaines de gestion des ressources humaines et de proposer des cadres conceptuels capables de répondre aux défis et aux opportunités auxquels sont confrontées les organisations du XXI^e siècle.

References

- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn Mills, D., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. Free Press.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>
- Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2022). Electronic HRM: Four decades of research on adoption and consequences. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2047145>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. Wiley.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: An agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 17–43. <https://doi.org/10.1080/095851990000000038>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.872335>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>

- Krscynski, D., Reeves, C., Stice-Lusvardi, R., Ulrich, M., & Russell, G. (2021). Analytical abilities and the performance of HR professionals. *Human Resource Management, 60*(5), 715–738. <https://doi.org/10.1002/hrm.22055>
- Legge, K. (1995). *Human resource management: Rhetorics and realities*. Macmillan.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *International Journal of Human Resource Management, 28*(1), 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- Paauwe, J., & Richardson, R. (1997). Introduction to special issue on HRM and performance. *International Journal of Human Resource Management, 8*(3), 257–262. <https://doi.org/10.1080/095851997341621>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Ren, S., & Jackson, S. E. (2020). HRM institutional entrepreneurship for sustainable business organizations. *Human Resource Management Review, 30*(3), Article 100691. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100691>
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics, 21*(1), 18–32. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90083-Y](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90083-Y)
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives, 1*(3), 207–219. <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275740>
- Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources: An analytical review*. Blackwell.
- Storey, J. (2007). *Human resource management: A critical text* (3rd ed.). Thomson Learning.
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management, 34*(3), 345–365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review, 25*(2), 188–204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw-Hill.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management, 18*(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>