



HAL
open science

Chapitre XVII Cynthia Lengnick-Hall et Mark Lengnick-Hall : Les pionniers de la gestion stratégique des ressources humaines

Laila Benraiss Noailles, Olivier Herrbach

► To cite this version:

Laila Benraiss Noailles, Olivier Herrbach. Chapitre XVII Cynthia Lengnick-Hall et Mark Lengnick-Hall : Les pionniers de la gestion stratégique des ressources humaines. Les grands auteurs en gestion des ressources humaines, EMS, pp.233-244, 2024, 978-2-37687-976-3. hal-04719982

HAL Id: hal-04719982

<https://hal.science/hal-04719982v1>

Submitted on 3 Oct 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Pour citer ce chapitre :

Benraïss-Noailles L. et Herrbach O. (2024), « Cynthia Lengnick-Hall et Mark Lengnick-Hall : Les pionniers de la gestion stratégique des ressources humaines », pp. 234-243. In *Les grands auteurs en gestion des ressources humaines*, Ouvrage collectif sous la direction de Chevalier F., Coron C., Gaillard H. et Oiry E., Edition Eyrolles, coll. EMS, 272 pages, septembre 2024.

Chapitre XVII

Cynthia Lengnick-Hall et Mark Lengnick-Hall : Les pionniers de la gestion stratégique des ressources humaines

**Laïla Benraïss-Noailles
Olivier Herrbach**

Notice biographique

Cynthia Lengnick-Hall, née en 1948, est professeure émérite en Management Stratégique à l'université du Texas à San Antonio. Ses recherches portent sur le management stratégique des ressources humaines, l'économie du savoir, les environnements VUCA et le rôle des ressources intangibles dans le développement d'avantages concurrentiels durables. Au cours de sa carrière, elle a également conseillé des entreprises privées, des agences gouvernementales, le ministère de l'éducation et des organisations à but non lucratif.

Mark Lengnick-Hall, né en 1953, est professeur émérite en Gestion des Ressources Humaines à l'université du Texas à San Antonio. Il consacre ses recherches au management stratégique des ressources humaines, à l'emploi des personnes handicapées et à la place des technologies dans les organisations.

Leurs principales publications sur le management stratégique des ressources humaines ont été réalisées ensemble dans des revues aussi prestigieuses que *Academy of Management Review*, *Academy of Management Journal*, *Strategic Management Journal*, *Journal of Management*, *Academy of Management Executive*, *Human Resource Management*, *Human Resource Management Review*, *Organization Studies*, *Personnel Psychology* ou *Personnel Journal*. Ils ont également co-publié trois ouvrages et reçu des récompenses internationales pour leurs travaux sur ce thème.

Introduction

Dans un environnement hautement concurrentiel, les organisations doivent élaborer et mettre en œuvre des stratégies efficaces de gestion des ressources humaines (GRH) pour rester compétitives et assurer leur performance. La gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) est une approche spécifique de la gestion du personnel, qui vise à délibérément aligner les pratiques en matière de ressources humaines sur les objectifs stratégiques de l'organisation.

Cynthia Lengnick-Hall, spécialiste du management stratégique, et Mark Lengnick-Hall, spécialiste en de la GRH, tous deux professeurs à l'université du Texas à San Antonio, ont beaucoup collaboré sur ce thème. Ils figurent ainsi parmi les pionniers et principaux contributeurs au domaine de la GSRH.

Le développement de la GSRH a, historiquement, été engendré par un constat : les chercheurs en management stratégique sont souvent peu familiers avec la littérature sur la GRH, alors que leurs homologues spécialisés en GRH sont eux-mêmes peu au fait de la littérature en stratégie (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988). Ce constat a conduit à percevoir la nécessité d'une interaction accrue entre les deux domaines, soulignant les avantages découlant d'un enrichissement mutuel et que Lengnick-Hall et Lengnick-Hall ont amplement concrétisé. Dans ce chapitre, nous nous concentrerons sur leurs principales publications communes concernant la GSRH et son importance pour la réussite de l'organisation.

1. Vers une « Gestion stratégique des ressources humaines » dynamique

L'approche stratégique de la GRH exige des organisations qu'elles alignent leurs pratiques en matière de ressources humaines sur leur stratégie. Cela implique l'identification des objectifs stratégiques de l'organisation, l'élaboration de politiques et de pratiques RH qui soutiennent ces objectifs, ainsi que leur suivi et adaptation en fonction des besoins, afin de s'assurer qu'elles demeurent alignées sur les objectifs stratégiques.

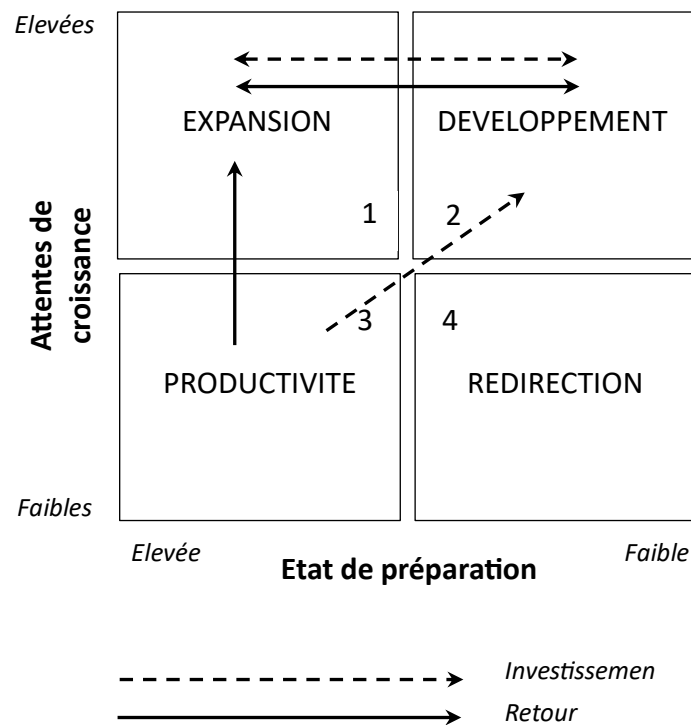
Lengnick-Hall et Lengnick-Hall ont longtemps plaidé pour une GSRH. Pour eux, celle-ci vise à conférer un avantage concurrentiel à une organisation en attirant, développant et fidélisant un personnel hautement qualifié et motivé. Pour cela, il est essentiel que les entreprises adoptent une approche intégrée de la gestion des ressources humaines, où les pratiques RH sont conçues en harmonie avec les objectifs globaux de l'entreprise, plutôt que de répondre simplement à des besoins individuels. La GSRH exige des entreprises qu'elles conçoivent et mettent en place des pratiques de ressources humaines en cohérence avec leur stratégie. Ces pratiques recouvrent le recrutement, la formation, le développement, la rémunération, la gestion de la performance et les interactions avec les salariés. En alignant ces pratiques avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, cette dernière peut instaurer une culture qui soutient et renforce sa direction stratégique.

Dans leur livre intitulé *Interactive Human Resource Management and Strategic Planning*, Lengnick-Hall et Lengnick-Hall ont, dès 1990, exploré l'interaction entre la gestion stratégique d'une organisation et sa GSRH. Ils démontrent que cette interaction ne devrait pas être unidirectionnelle, mais réciproque, même s'ils soulignent que dans les faits la GRH a généralement découlé des résultats de la planification stratégique et n'a pas souvent initié de changements stratégiques. Ils plaident pour un dialogue plus actif entre les gestionnaires RH et les autres managers, en insistant sur l'importance de l'expression de leurs idées. Les auteurs y questionnent en outre certaines approches précédentes de la GSRH en proposant une typologie qui offre des perspectives nuancées sur les interactions entre la croissance de l'entreprise, la préparation organisationnelle et les ressources humaines nécessaires.

En effet, pour Lengnick-Hall et Lengnick-Hall (1988), les efforts déployés dans le passé pour adapter les ressources humaines à la stratégie de l'entreprise portent sur trois aspects : faire correspondre le style de gestion ou les activités du personnel aux stratégies, prévoir les besoins en main d'œuvre en fonction de certains objectifs stratégiques et présenter des méthodes permettant de faire correspondre la stratégie et la structure. Ils proposent une typologie qui met

en évidence une interdépendance réciproque entre la stratégie d'affaires d'une entreprise et sa stratégie en matière de ressources humaines. Cette matrice croissance/préparation (figure 1), qui se concentre sur le niveau organisationnel de l'analyse, est axée sur le contenu stratégique des ressources humaines, tout en tenant compte des effets des interactions entre le processus et le contenu.

Figure 1 – Matrice Croissance / Préparation



Source : Lengnick-Hall et Lengnick-Hall (1988, p. 461).

Les attentes de l'entreprise en termes de croissance servent de baromètre pour les objectifs de l'organisation. Une croissance significative est habituellement associée à des opportunités accrues, une multitude de choix stratégiques, une compétitivité renforcée, des flux de trésorerie positifs et une expansion. Une grande partie des études en gestion stratégique se concentre sur la sélection et la réalisation de ces objectifs.

L'état de préparation de l'organisation quantifie le fait d'avoir ou la possibilité d'acquérir les compétences, les effectifs, les styles et l'expérience nécessaires au déploiement de la stratégie. Il reflète la faisabilité de la mise en œuvre et indique dans quelle mesure les ressources humaines sont en adéquation avec les besoins de la situation. Les quatre quadrants de la matrice représentent ainsi quatre contextes dans lesquels la stratégie de l'entreprise et la stratégie des ressources humaines sont élaborées.

Les facteurs évolutifs, tels que le stade de maturité de l'industrie et du produit, exercent une influence pour déplacer la position stratégique de la gauche vers la droite (vers l'obsolescence) au fur et à mesure des évolutions technologiques et des changements stratégiques. Dans la plupart des secteurs, le progrès technologique rend progressivement moins performantes les compétences et les stratégies actuelles. Les secteurs se déplacent également d'une orientation vers le marketing et la recherche & développement dans les secteurs émergents à une

focalisation sur la production et la fabrication dans les secteurs plus matures. Cette évolution entraîne également un déplacement des conditions de haut en bas (des attentes de croissance élevées vers des objectifs de croissance plus modestes), à mesure que les marchés atteignent leur saturation et que de nouveaux concurrents font leur entrée. Au fur et à mesure que les industries et les produits atteignent un stade de maturité, la réalisation de la croissance devient plus difficile en raison d'opportunités moins nombreuses, de coûts plus élevés et de la nécessité de prendre des parts de marché à des concurrents établis. Bien que ces forces évolutives aient été largement documentées dans des travaux antérieurs (Day, 1986 ; Porter, 1985), Lengnick-Hall et Lengnick-Hall considèrent ces recherches précédentes comme étant déterministes. Ils avancent que la transition d'un quadrant à un autre résulte d'une interaction complexe entre les conditions environnementales et les décisions prises au sein de l'organisation.

Le concept de GSRH se compose dès lors de deux dimensions principales : les objectifs de l'organisation et la disponibilité/accessibilité des ressources humaines. Les décisions organisationnelles ont une influence prédominante sur les objectifs de l'organisation ainsi que sur les choix d'investissement. De même, les contraintes et les opportunités environnementales ont un impact majeur sur le potentiel de rendement. A la fois les choix organisationnels et l'environnement exercent une influence sur la disponibilité et l'accessibilité des ressources humaines. Cette typologie explore ces relations complexes et multifactorielles de manière systématique en proposant une approche intégrée de la GRH qui tient compte des besoins et des défis stratégiques changeants de l'entreprise. Elle met en avant l'importance de l'alignement entre la GRH et la stratégie globale de l'organisation, tout en reconnaissant que d'autres facteurs interviennent également dans la prise de décision stratégique.

Lengnick-Hall et Lengnick-Hall ont avancé l'idée selon laquelle l'influence des ressources humaines sur la stratégie repose sur l'harmonie entre la stratégie d'affaires globale d'une organisation et sa stratégie spécifique en matière de ressources humaines (1988 ; 1999), adoptant ainsi une perspective de contingence. Ils ont souligné que, bien que cette adéquation soit généralement cruciale, elle peut ne pas être toujours souhaitable, particulièrement en période de transition. Les deux chercheurs ont ainsi introduit que la concordance devrait être envisagée comme l'une des extrémités d'un continuum de flexibilité. Ils ont incité les entreprises à choisir consciemment leur position sur ce continuum en fonction de leur évaluation des conditions concurrentielles futures. En d'autres termes, plutôt que de chercher une adéquation rigide, les organisations devraient opter pour une approche flexible qui s'ajuste aux évolutions du marché.

Un autre aspect intéressant de leur proposition est la reconnaissance d'une interdépendance réciproque entre la stratégie globale et les ressources humaines. Ils ont souligné que les décisions relatives aux ressources humaines devraient être intégrées tant dans la formulation que dans la mise en œuvre de la stratégie. Cette perspective suggère que les choix concernant le personnel ne devraient pas être considérés comme des étapes distinctes, mais plutôt comme des éléments intégrés du processus stratégique.

Par ailleurs, Lengnick-Hall et Lengnick-Hall ont noté que cette interdépendance entre la stratégie et les ressources humaines ne devrait pas être statique. Ils ont proposé que les entreprises évaluent constamment leur position sur le continuum de flexibilité, en tenant compte des changements dans les conditions concurrentielles et des évolutions du marché du travail. Cette dynamique implique une approche proactive, où les organisations anticipent les besoins futurs et ajustent leurs stratégies en conséquence.

En résumé, la proposition de Lengnick-Hall et Lengnick-Hall (1988) offre une perspective nuancée sur le rôle des ressources humaines dans la stratégie organisationnelle. Elle encourage la flexibilité plutôt que la rigidité, tout en soulignant l'importance de l'intégration continue des décisions relatives aux ressources humaines dans le processus stratégique global. Cette approche proactive semble particulièrement pertinente et toujours d'actualité (trente-cinq ans plus tard) dans un environnement commercial caractérisé par des changements rapides et des incertitudes constantes.

2. La GRH en tant que pilier de la résilience organisationnelle

La résilience organisationnelle, face aux perturbations environnementales, représente une capacité cruciale pour les entreprises. L'analyse des mécanismes sous-jacents à cette résilience met en lumière des dimensions cognitive, comportementale et contextuelle. Les recherches de Lengnick-Hall et Lengnick-Hall soulignent l'importance des pratiques de GRH dans le renforcement de ces dimensions.

La résilience organisationnelle se réfère à la capacité d'une entreprise à absorber, à réagir et à tirer parti des perturbations résultant des changements environnementaux (Lengnick-Hall et Beck, 2005, 2009). L'étude des entreprises qui ont réussi à survivre à des chocs ou à des événements imprévus met en évidence les mécanismes sous-jacents à cette capacité de résilience (Lengnick-Hall et Beck, 2005), tout en analysant les facteurs et les processus qui lui permettent de surmonter les épreuves et éventuellement de sortir renforcée de ces situations. Au-delà de la simple résistance, une entreprise doit également être en mesure d'innover et de proposer des solutions originales face à des circonstances inhabituelles (Lengnick-Hall et Beck, 2005 ; 2009).

Lengnick-Hall, Beck et Lengnick-Hall (2011) ont exploré le renforcement de la résilience organisationnelle en se basant sur la GSRH. Ils lui ont identifié trois dimensions : cognitive, comportementale et contextuelle. Ils ont étudié ces dimensions en tenant compte des compétences des salariés ainsi que des principes et politiques en matière de ressources humaines.

Les capacités cognitives permettent à une organisation de détecter les changements, d'interpréter des situations inconnues, d'analyser les alternatives et de décider de la meilleure action à entreprendre dans les conditions données (Lengnick-Hall, Beck, 2009). Les capacités comportementales, quant à elles, se manifestent à travers des actions dans des situations inattendues, la création de routines, la configuration spécifique des ressources et des modèles d'interaction. Ces pratiques répondent à la question de la manière dont les entreprises agiront en cas de crise. Le développement d'habitudes comportementales, permettant à l'organisation d'agir et d'investir préventivement, est un facteur influençant ces capacités. Enfin, les éléments contextuels de la résilience concernent la mise en place de conditions favorables au développement de relations internes et externes à l'organisation, qui facilitent une réponse rapide et collaborative aux crises émergentes grâce à une variété élargie de combinaisons de ressources. Pour comprendre les contextes dans lesquels les entreprises opèrent en situation de crise, il est essentiel de considérer le capital social résultant d'interactions respectueuses au sein de la communauté organisationnelle, les réseaux de ressources étendus qui fournissent un réservoir de ressources et des utilisations alternatives possibles, ainsi que la sécurité psychologique des employés, qui encourage la prise de risques interpersonnels.

Les pratiques de GRH jouent un rôle crucial pour instaurer une culture d'engagement et ainsi favoriser la résilience des employés. Lengnick-Hall, Beck et Lengnick-Hall (2011) ont souligné que le pouvoir du système de GRH est vital pour influencer la performance des salariés et les résultats qui contribuent à la résilience organisationnelle. Ils ont également noté que des pratiques cohérentes en matière de ressources humaines sont essentielles pour développer la résilience cognitive, comportementale et contextuelle. Ces pratiques, fournies par la GRH, jouent un rôle clé dans la survie et l'adaptabilité des organisations dans un environnement dynamique.

Ce rôle joué par les pratiques RH est propre aux entreprises et ne peut être transposé aux organisations à but non lucratif. Dans une recherche consacrée aux organisations à but non lucratif, Beck, Lengnick-Hall et Lengnick-Hall (2008) mettent en évidence deux thèmes en apparence contradictoires. D'une part, ces organisations pourraient bénéficier d'une approche similaire à celle des entreprises commerciales pour la GRH. Cependant, les différences culturelles, institutionnelles et de ressources rendent difficile l'application directe de ces pratiques. Les auteurs insistent sur le fait que les organisations à but non lucratif ne peuvent pas simplement adopter des solutions conçues pour les entreprises en raison de leurs objectifs et contraintes distincts : manque de compétences essentielles, incompatibilité perçue entre les outils de gestion et leur mission non lucrative, variabilité de leur culture et de leur vision organisationnelles, etc.

Qu'elles soient à but lucratif ou non, les organisations se doivent d'analyser leur force de travail. Cette analyse implique non seulement la découverte, le diagnostic et la compréhension des problèmes majeurs, mais aussi la capacité de concevoir des solutions basées sur des données qui s'adaptent aux besoins changeants, aux environnements dynamiques et à des exigences en évolution. Les différences générationnelles et liées aux étapes de vie, la nouvelle économie des petits boulots (*gig economy*), le travail indépendant, les horaires flexibles, l'explosion de l'expérience numérique, ainsi que le déséquilibre constamment changeant entre l'offre et la demande mondiale de talents exercent une forte pression sur cette analyse pour suivre toutes ces données en permanence, s'ajuster et réagir aux conditions changeantes (McIver, Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2018).

3. Décryptage des mécanismes et nouveaux horizons pour la GRH dans l'économie de la connaissance

Alors que de plus en plus d'entreprises reconnaissent l'importance de leur capital intellectuel et de la gestion des connaissances pour rester concurrentielles, on pourrait penser que les ressources humaines jouent un rôle central dans le leadership organisationnel. Or, les gestionnaires RH continuent de faire l'objet de critiques en raison de leur approche opérationnelle et bureaucratique, ainsi que de leur difficulté à s'adapter aux changements de l'environnement. Dans leur livre *Human Resource Management in the Knowledge Economy. New Challenges, New Roles, New Capabilities*, Lengnick-Hall et Lengnick-Hall (2002), explorent la manière dont la GRH doit évoluer pour demeurer une composante essentielle de toute organisation. Ils y montrent comment les départements RH peuvent dépasser leur focalisation opérationnelle sur l'attraction, la sélection, le développement, la rétention et l'utilisation des salariés pour adopter une approche plus stratégique axée sur la gestion du capital humain et la gestion des connaissances.

Le questionnement de McIver, Lengnick-Hall, Lengnick-Hall et Hamachandran (2013) sur la gestion des connaissances a contribué au développement de ce domaine en proposant un cadre

théorique qui relie les environnements de travail, les initiatives de gestion des connaissances et la performance. Leur contribution met en évidence l'importance de comprendre les structures de connaissances sous-jacentes au travail pour une gestion efficace des connaissances et des résultats souhaités. Ils examinent les attributs critiques des activités professionnelles pour la gestion des connaissances et comment la transition vers un travail basé sur les connaissances influence l'efficacité des démarches de gestion des connaissances, comment les résultats varient selon les contextes de travail et comment ces résultats sont liés à la performance. Les auteurs proposent un cadre théorique qui explique comment les activités de gestion des connaissances mènent à des résultats spécifiques en fonction des structures de connaissances sous-jacentes au travail.

Ils proposent une nouvelle perspective pour définir les environnements de travail en fonction des variations des connaissances sous-jacentes aux pratiques de travail et expliquent comment les activités de gestion des connaissances conduisent à des résultats spécifiques et comment ces résultats sont liés à la performance dans différents contextes de travail. Leur apport souligne l'importance de l'adaptation des initiatives de gestion des connaissances aux structures de connaissances spécifiques au travail.

Lengnick-Hall et Lengnick-Hall (2002) soulignent le rôle crucial de la GRH dans l'économie de la connaissance pour s'aligner sur les impératifs stratégiques et les nouveaux rôles imposés dans ce contexte. L'évolution vers une économie axée sur la connaissance présente de nouveaux défis pour les DRH traditionnels, nécessitant de nouveaux rôles stratégiques. Pour répondre à ces besoins, les auteurs proposent dans cet ouvrage un « plan de changement » pour la GRH et quatre nouveaux rôles pour les DRH dans cette économie de la connaissance : gestionnaire du capital humain, facilitateur de connaissances, bâtisseur de relations et spécialiste du déploiement rapide.

Le rôle de gestionnaire du capital humain implique une vision élargie du capital humain, incluant des compétences sociales et des valeurs. Les RH doivent adopter une approche partenariale pour gérer le capital humain, investir dans la flexibilité du personnel et soutenir les objectifs organisationnels. En tant que facilitateurs de connaissances, les DRH sont appelés à aligner la mission et la culture de l'organisation avec le partage efficace des connaissances. Le rôle de bâtisseur de relations met en avant l'importance du capital social et invite les DRH à favoriser des relations positives à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Le dernier rôle, spécialiste du déploiement rapide, met l'accent sur la nécessité de redéployer rapidement le capital humain en fonction des besoins changeants. Les DRH doivent repenser les processus traditionnels pour acquérir des compétences adaptatives.

Le rôle de la GRH dans la gestion des connaissances et la concurrence fondée sur les connaissances mérite une attention constante de la part des chercheurs (Lengnick-Hall et Lengnick-Hall et al., 2009). Lengnick-Hall et Lengnick-Hall (2002) plaident pour une évolution du rôle des gestionnaires RH afin de répondre aux nouvelles exigences de l'économie de la connaissance alors émergente.

Conclusion

La recherche en GRH a longtemps mis l'accent sur la capacité et la motivation des salariés à atteindre les objectifs de l'organisation, ainsi que sur la disponibilité d'un nombre suffisant de travailleurs possédant des compétences spécifiques pour répondre aux besoins de l'employeur. Cependant, avec l'introduction de l'idée de GSRH et les travaux de Lengnick-Hall et Lengnick-

Hall, ce paradigme a subi un changement significatif. Désormais, l'attention s'est déplacée vers la contribution du capital humain, les capacités stratégiques et les performances concurrentielles de l'organisation. L'importance accordée à la GSRH réside dans la reconnaissance du capital humain comme un atout stratégique crucial pour atteindre les objectifs à long terme de l'organisation.

Certes, cette approche n'est pas exempte de limites, d'ailleurs soulignées dans la littérature. En effet, la focalisation sur l'intégration des éléments de diagnostic externes – via la recherche délibérée de l'alignement – met au second plan des approches alternatives des processus stratégiques, telles que celle qui étudie les stratégies dites émergentes qui apparaissent de manière plus spontanée et davantage dans une logique *bottom up* que *top down* (Mintzberg et Waters, 1985). De même, l'approche de Lengnick-Hall et Lengnick-Hall passe rapidement sur la manière dont les stratégies se construisent dans les faits, une limite que la littérature sur le *strategy as practice* a comblé avantagusement à partir de la fin des années 1990 (Whittington, 1996).

Il n'en reste pas moins que leur apport marque un tournant majeur dans le rôle et l'influence des professionnels RH, remodelant fondamentalement la perspective utilisée pour appréhender les attentes relatives aux activités de gestion du personnel au sein des organisations. La GSRH, en mettant l'accent sur la contribution stratégique du capital humain, a élevé le statut des professionnels des ressources humaines. Ils sont désormais considérés comme des partenaires essentiels dans la formulation et la mise en œuvre des stratégies organisationnelles (Lengnick-Hall et al., 2009). Leur contribution ne se limite plus à des tâches administratives, mais s'étend à la compréhension et à la promotion des compétences, de la diversité, de l'engagement des salariés et d'autres aspects qui influent directement sur la performance et la compétitivité organisationnelle. *In fine*, les interrogations soulevées par Lengnick-Hall et Lengnick-Hall demeurent pertinentes : « *Quelle sera l'évolution future du domaine de la GRH ? Vers quelles orientations se dirigera-t-il ? Comment les chercheurs peuvent-ils orienter leurs investigations pour faire avancer nos connaissances vers un niveau de compréhension plus approfondi ?* » (Lengnick-Hall et al., 2009, p. 80).

Travaux cités de Cynthia Lengnick-Hall et Mark Lengnick-Hall :

Beck, T.E., Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (2008). Solutions out of Context Examining the Transfer of Business Concepts to Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 19(2), 153-171.

Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757.

Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resources management : a review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13(3), 454-470.

Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1990). *Interactive Human Resource Management and Strategic Planning*. Westport, CT: Quorum Books, 196 pages.

Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (2002). *Human Resource Management in the Knowledge Economy: New Challenges, New Roles, New Capabilities*. Berrett-Koehler, 204 pages.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T.E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.

Lengnick-Hall, M. L., & Lengnick-Hall, C. A. (1999). Expanding customer orientation in the HR function. *Human Resource Management*, 38(3), 201-214.

Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, 64-85.

McIver, D., Lengnick-Hall, C. A., Lengnick-Hall, M. L., & Hamachandran, I. (2013). Understanding work and knowledge-in-practice perspective. *Academy of Management Review*, 38(4), 597-620.

McIver, D., Lengnick-Hall, M. L., & Lengnick-Hall, C. A. (2018). A strategic approach to workforce analytics: Integrating science and agility. *Business Horizons*, 61, 397-407.

Autres travaux :

Day, G. S. (1986). *Analysis for strategic market decisions*. St. Paul: West. 259 pages.

Mintzberg, H. et Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. Free Press. 557 pages.

Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.