L'influence du dirigeant sur les pratiques ressources humaines dans le secteur public de la santé : Cas de la wilaya de Bejaia

The influence of the director on human resources practices in the public health sector: The case of the wilaya of Bejaia

Fatah Bachiri [1], Malika Amghar [2]

[1] Doctorant /Laboratoire de recherche en management et techniques quantitatives Faculté SECG, département des sciences de gestion université de Bejaia Algérie, fatah.bachiri@univ-bejaia.dz

[2] Maitre de conférence/Laboratoire de recherche en management et techniques quantitatives Faculté SECG, département des sciences de gestion université de Bejaia. Algérie, malika.begriche@univ-bejaia.dz

Reçu le:13/05/2026 **Accepté le:20/06/2026** **Publié le:30/ 06/2026**

Résumé :

L'objet de cet article consiste à étudier l'influence du dirigeant sur les pratiques ressources humaines dans le secteur public de la santé de la wilaya de Bejaia. Nous avons mobilisé la théorie des échelons supérieurs, notamment la diversité du parcours professionnel du dirigeant et son ancienneté dans le poste via un entretien semi directif avec des dirigeants des hôpitaux publics. Notre étude démontre que l'ancienneté du dirigeant et la diversité de son parcours professionnel influencent la détermination des pratiques RH au sein du secteur public de la santé via ses capacités relationnelles, informationnelles et décisionnelles.

Mots clés : dirigeant, échelons supérieurs, pratiques RH, ancienneté, parcours professionnel

Jel Classification Codes : M10, **M12, H83**

Abstract:

The purpose of this article is to study the influence of management on human resource practices in the public health sector of the Bejaia province. We employed upper-level theory, specifically examining the diversity of managers' career paths and their seniority in their positions through semi-structured interviews with managers of public hospitals. Our study demonstrates that a manager's seniority and the diversity of their career path influence the determination of HR practices within the public health sector through their relational, informational, and decision-making skills.

Keywords: executive, senior management, HR practices, seniority, career path.

Jel Classification Codes: **M10**, **M12, H83**

Auteur correspondant : Bachiri Fatah, Email : **fatah.bachiri@univ-bejaia.dz**

1. Introduction :

Le dirigeant de l'organisations à travers ses décisions joue un rôle important dans la légitimité des pratiques ressources humaines (RH). Le dirigeant constitue une partie prenante dominante dans le fonctionnement de l'entreprise (Mitchell et al., 1997). En raison de son rôle clé dans l'adoption et la mise en œuvre des pratiques RH (Beer et al., 1984 ; Beer & Spector, 1985) et de son statut déterminant dans le management stratégique des RH (Bowen & Ostroff, 2004 ; Guest & Bos-Nehles, 2013 ; Maxwell & Farquharson, 2008).

Des travaux de recherche ont souligné l'importance des croyances et des attitudes du dirigeant envers la fonction RH. La valeur accordée par le dirigeant aux pratiques RH et aux employés détermine l'efficacité de ces pratiques et le rôle du département RH dans l'élaboration de la stratégie de l'organisation (Arthur et al., 2016 ; Brandl & Pohler, 2010). Le dirigeant à travers son influence sur la hiérarchie et la structure organisationnelle et via l'allocation des ressources détermine le rôle du département RH (Brandl & Pohler, 2010) et

la légitimité des pratiques RH au sein de l'organisation. Le rôle du dirigeant dans les pratique RH peut être qualifié de l'architecte du management RH, il est le premier concepteur et le premier évaluateur des pratiques RH au sein de l'organisation, de l'élaboration de ces pratiques et de leurs mises en œuvre jusqu'à leurs évaluations, sa contribution est déterminante pour la réussite et l'efficacité de ces pratiques (Guest & Bos-Nehles, 2013). Cependant le dirigeant peut influencer par ses caractéristiques et ses actions (Hambrick & Mason, 1984) la finalité et les raisons de mise en place des pratiques RH au-delà de la conception classique de maximisation de la valeur actionnariale (Beer, 2015).

Notre objectif de recherche est d'analyser comment les caractéristiques du dirigeant influencent les pratiques RH dans l'entreprise. Nous allons mobiliser la diversité des expériences professionnelles du dirigeant, son ancienneté dans le poste actuel afin de voir leurs impacts sur le management des ressources humaines et la perception du dirigeant envers les pratiques RH et le département RH, ainsi que sa relation avec l'ensemble des parties prenantes de la DRH. A notre connaissance la contribution des caractéristiques du dirigeant dans la détermination des pratiques RH est un champ non exploré par les chercheurs d'où notre question de recherche est : Comment les caractéristiques individuelles des dirigeants, notamment la diversité de leur parcours professionnel et leur ancienneté dans le poste, influencent-elles la détermination et l'évolution des pratiques ressources humaines au sein des organisations, particulièrement dans le secteur public de la santé ?

Afin de répondre à cette question nous allons tirer profit des enseignements de la théorie des échelons supérieur (Hambrick & Mason, 1984) renforcée par la perspective de la diversité du parcours professionnel du dirigeant (Crossland et al., 2014) et du rôle de son ancienneté dans son poste actuel (Bourdeau et al., 2021) comme ces deux attributs sont pertinents pour expliquer les décisions et pratiques RH.

La structure de notre article commence par une introduction de notre sujet de recherche, d'un état des lieux du champs de recherche entre dirigeant et pratiques RH, suivi du cadre théorique de la théorie des échelons supérieurs après nous abordons la partie empirique en présentant la méthodologie et les résultats de notre enquête et enfin pouvoir expliquer l'influence du dirigeant sur les pratiques RH dans le secteur public de la santé de la wilaya de Bejaia.

La contribution de notre recherche

Notre étude permet de contribuer dans trois perceptives de recherche :

Premièrement, nous contribuons dans la recherche en management des ressources humaines et démontrons que les caractéristiques individuelles du dirigeant influencent les décisions en management des ressources humaines, a traves l'intérêt aux attributs actuels du dirigeant nous allons éclaircir son impact sur la performance et la stratégie ressources humaines.

Deuxièmement, nous contribuerons dans la théorie des échelons supérieurs en démontrons comment la diversité du parcours professionnel du dirigeant et son ancienneté dans son poste actuel impactent ses capacités informationnelles, décisionnelles et relationnelles et par conséquent les pratiques RH.

Troisièmes, nous contribuerons dans la théorie de la gouvernance d'entreprise en mettant en exergue le lien entre la diversité du parcours professionnel du dirigeant et son ancienneté dans son poste actuel et les pratiques RH n'est pas systémique et que chaque caractéristique du dirigeant génère un impact divergent et inversible et leurs impacts sur l'enracinement du dirigeant.

2. Etat des lieux du champs de recherche entre dirigeant et pratiques ressources humaines

La recherche en matière de contribution des dirigeants dans les pratiques RH n'est pas très abondante et n'est pas très riche et manque de consolidation néanmoins des travaux de recherche(Boada-Cuerva et al., 2019), dans deux bases de données scientifiques Scopus et Web of Science renommées pour leurs rigueurs scientifiques, ont constaté qu'uniquement certains travaux(Arthur et al., 2016; Brandl & Pohler, 2010; Frear et al., 2012; Stanton et al., 2010) ont tenté d'inclure le dirigeant comme un acteur dans l'adoption des politiques RH, la conception et la mise en œuvre des pratique RH. Bien que la majorité des travaux dans ce champ sont de nature exploratoire et le rôle du dirigeant apparait incidemment et/ou en position secondaire ou même négligé dans l'examen des pratiques RH.

La réticence des chercheurs à étudier la relation entre le dirigeant de l'organisation et les pratiques RH est liée à deux raisons :

La première raison est liée à la dominance de l'approche financière dans l'explication de la performance de l'entreprise (Guest, 2011 ; Paauwe & Boselie, 2005) qui a suscité l'engouement des chercheurs à étudier les pratiques RH maximisant la performance de l'entreprise en oubliant d'investiguer les acteurs déclencheurs de ces pratiques (Bowen & Ostroff, 2004).

La deuxième raison est liée à la difficulté que rencontre les chercheurs pour accéder aux données relatives aux dirigeants d'entreprises (Hambrick, 2007).

Le regain d'intérêt pour considérer la contribution du dirigeant à la détermination des pratiques RH est très prometteur pour l'entreprise (Beer, 2015 ; Boada-Cuerva et al., 2019) et ce pour plusieurs raisons :

La recherche de la légitimité et la performance des pratiques RH : le dirigeant détient le pouvoir décisionnel, il est le seul qui peut décider de l'allocation des ressources pour les pratiques RH et la distribution des responsabilités d'où le rôle et tendance du DRH et du département RH dans la recherche du soutien du dirigeant pour assurer la légitimité du management RH et sa contribution dans la performance de l'entreprise (Ulrich, 1998).

Les pratiques RH sont des pratiques participatives : l'efficacité et l'efficience des pratiques RH implique la contribution des différents acteurs internes et externe de l'entreprise (Valverde et al., 2006) et a plusieurs niveau hiérarchiques (Stanton et al., 2010).

3.Cadre théorique de la théorie des échelons supérieurs

La théorie des échelons supérieurs explique la performance de l'organisation via les caractéristiques (Age ,formation, expérience, ancienneté) et les valeurs du dirigeant .Ces caractéristiques ont un impact sur les situations que rencontre le dirigeant et sur son interprétation de ces situations et de ce fait sur les décisions prises (Hambrick & Mason, 1984), la dimension des échelons supérieurs mis en exergue le caractère observable des

caractéristiques du dirigeant tel que l'âge, l'expérience professionnelle, ancienneté et leur influence sur l'aspect psychologique du dirigeant.

L'essence de la théorie des échelons supérieurs consiste en l'impact des caractéristiques cognitives et des valeurs du dirigeant sur les décisions de l'entreprise. Ainsi, les décisions stratégiques et les résultats de l'entreprise sont le reflet de la contribution des caractéristiques du dirigeant (Hambrick and Mason, 1984 ; Hambrick and Quigley, 2014)

L'introduction de la théorie des échelons supérieurs (Hambrick & Mason, 1984) dans le management des organisations et son impact sur la performance de l'entreprise a suscité l'intérêt des chercheurs pour explorer l'impact de cette théorie sur la structure décisionnelle de l'organisation (conseil d'administration) et les activités de l'organisation (marketing, recherche et développement).

Des travaux se sont inspirés par la théorie des échelons supérieurs qui s'est limitée à l'étude du seul dirigeant de l'entreprise et ont élargie l'étendu de cette théorie envers l'ensemble des membres des équipes dirigeantes (Carpenter et al., 2004; Georgakakis et al., 2022; Hambrick, 2007; Menz, 2012), de notre côté nous allons adopter la même théorie pour expliquer la contribution du dirigeant dans les pratiques RH , nous allons particulièrement considérer deux qualités du dirigeant son ancienneté dans son poste actuel de dirigeant (Bourdeau et al., 2021) et la richesse de son parcours professionnel (Crossland et al., 2014) dans l'explication des décisions ressources humaines.

3.1. L'âge du dirigeant

L'âge du dirigeant est une caractéristique qui peut être qualifiée de double arme tranchante pour la performance de l'entreprise.

D'une part, un jeune dirigeant est plus enclin à prendre le risque dans la formulation et la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise (Hambrick & Mason, 1984). Il est guidé par son manque d'expérience et la perspective de développement de sa carrière professionnelle et plus disposé à entreprendre des stratégies d'action radicales afin de maximiser la performance de son entreprise et sa performance individuelle (Yim, 2013). Bien qu'en raison de son manque d'expérience qui limite ses compétences de compréhension, d'interprétation et d'appréciation des situations stratégiques que rencontre l'entreprise peut avoir l'éventualité des effets néfastes des choix opérés.

D'autre part, un ancien dirigeant bien qu'il dispose d'une expérience considérable influençant ses compétences de compréhension, d'interprétation et d'appréciation des décisions stratégiques de l'entreprise, celle-ci peut être un frein pour ses compétences et la pérennité de l'entreprise en raison de son indisposition à apprendre et inclure les nouvelles tendances de son environnement. Un ancien dirigeant est enclin à éviter les risques dans ses décisions et à maintenir les normes qu'il a établi (Serfling, 2014). Un dirigeant ancien a tendance a surestimé les risques dans ses décisions d'investissement dans de nouveaux projets (Hitt & Tyler, 1991). Un dirigeant ancien est plus indisposé à financer les dépenses relatives aux projets de recherche et développement (Barker & Mueller, 2002) et à la stratégie d'internationalisation de l'entreprise (Herrmann, 2002).

3.2. La formation diplômante du dirigeant

La formation diplômante du dirigeant est un indicateur des compétences cognitives permettant le traitement et l'interprétation des situations complexes et la prise de décisions

stratégiques au moment opportun (Wally & Baum, 1994). La formation diplômante (universitaire) du dirigeant favorise sa disposition à l'adoption des nouvelles normes et faire face à l'évolution de l'environnement (Thomas et al., 1991). Elle favorise aussi l'attitude du dirigeant envers les décisions managériales liées aux changements et à l'innovation (Ng & Feldman, 2009).

3.3. La diversité du parcours professionnel du dirigeant

La diversité du parcours professionnel du dirigeant permet d'enrichir ses décisions en raison de l'étendu et du degré d'influence des expériences vécues sur ses connaissances actuelles et ses capacités décisionnelles (Crossland et al., 2014 ; Schäper et al., 2025).la richesse du parcours professionnel du dirigeant signifie que le dirigeant a eu l'expérience dans différentes fonctions et domaines, dans plusieurs entreprises et dans diffèrent secteurs. Bien qu'une expérience limitée en une seule fonction et en une seule entreprise, ou en un seul secteur réduit la valeur de son expérience et de son parcours professionnel. Ainsi réduit la valeur ajoutée que le dirigeant apporte à son poste actuel et à ses décisions.

La diversité du parcours professionnel permet de prendre des décisions en adéquation avec les enjeux de l'organisation, en profitant des opportunités et des tendances de l'environnement de son entreprise (Chen et al., 2021 ; Gonzalez et al., 2019). L'étendu de l'expérience permet d'opter pour le changement et d'explorer d'autres choix alternatifs pour l'entreprise (Dragoni et al., 2011 ; Tesluk & Jacobs, 1998). La diversité du parcours professionnel peut être assimilée aux différentes expériences professionnelles et institutionnelles vécues par le dirigeant dans son parcours professionnel, ainsi ces expériences constituent la source de motivation et de cognition pour le dirigeant (Crossland et al., 2014 ; Schäper et al., 2025).

3.4. L'ancienneté dans le poste actuel du dirigeant(mandat)

L'ancienneté dans le poste actuel de dirigeant fait référence à la durée passée dans ce poste. L'ancienneté dans le poste actuel de dirigeant révèle la puissance de son pouvoir et sa capacité à créer un réseau de relations professionnelles lui permettant de maintenir sa position dans l'entreprise (Miller, 1991). L'ancienneté du dirigeant dans son poste actuel signifie la capacité à s'adapter à la culture et aux normes et pratiques de l'organisation (Bourdeau et al., 2021).

L'ancienneté du dirigeant dans son poste comprend cinq phases : a) prise de fonction, b) l'expérimentation, c) sélection, d) convergence, e) dysfonctionnement. Chaque phase a un impact sur les décisions et les pratiques de l'organisation et qui peut être qualifiée comme un U inversé (Hambrick & Fukutomi, 1991).

4. La contribution de la diversité du parcours professionnel du dirigeant et de son ancienneté dans le poste actuel à la détermination des pratiques RH

Notre objectif est de définir les mécanismes permettant de mettre en évidence la relation entre la diversité du parcours professionnel, l'ancienneté du dirigeant et les pratiques RH. Pour réaliser cet objectif nous allons adopter la grille d'analyse de Boyed (2010) ainsi la contribution du dirigeant dans la performance de l'entreprise est conditionnée par l'accomplissement de trois rôles du dirigeant : informationnel, décisionnel et relationnel.

Pour ce qui est de notre part, la contribution du dirigeant dans les pratiques RH est conditionnée par la contribution de ses capacités informationnelles et de ses capacités décisionnelles ainsi que ses capacités relationnelles.

les capacités informationnelles du dirigeant doivent permettre l'identification des opportunités et des menaces en matière des pratiques RH et des RH , pour y arriver le dirigeant doit être conscient des opportunités et de la valeur ajoutée des pratiques RH et la contribution de ces pratiques dans la performance de l'organisation, la connaissance et la maitrise du domaine de management des RH par le dirigeant permettent aux capacités informationnelles du dirigeant d'assurer pleinement sa contribution.

Les capacités décisionnelles du dirigeant : c'est-à-dire décider en quelles pratiques RH l'organisation devrait investir, il doit savoir allouer les ressources nécessaires et fixer les priorités stratégiques de la DRH en adéquation avec la stratégie de l'entreprise pour s'assurer de l'efficacité et de l'efficience des pratiques RH et que ces dernières sont créatrices de valeur pour l'entreprise. Les capacités managériales du dirigeant et la maitrise de la stratégie de l'entreprise sont des facteurs importants dans l'aboutissement de ses capacités décisionnelles à contribuer dans les pratiques RH.

Les capacités relationnelles du dirigeant : ces capacités relationnelles consistent en savoir gérer, tisser, maintenir et développer ses relations avec les parties prenantes internes et externes, telles que les employées, les syndicats et les organes de control. Le réseau personnel et le capital social du dirigeant sont d'une importance primordiale pour assurer efficacement la contribution de ses capacités relationnelles dans les pratiques RH.

Nous suggérant que si le dirigeant assume pleinement ces trois capacités, cela serait suffisant pour qu'il contribue dans les décisions et les pratiques RH, ainsi dans la performance de l'entreprise.

4.1. La contribution de la diversité du parcours professionnel du dirigeant dans les pratiques RH

Pour pouvoir déterminer la contribution de la diversité du parcours professionnel du dirigeant sur les pratiques RH nous allons aborder cet impact à travers le rôle des capacités informationnelles, décisionnelles et relationnelles assumées par le dirigeant, le parcours professionnel du dirigeant peut être classé sur trois niveaux de diversification : un parcours moins diversifié, un parcours moyennement diversifié et un parcours diversifié (Crossland et al., 2014). La contribution de ces trois parcours du dirigeant dans les pratiques RH peut être dégagée sous la forme de lettre U avec une forte contribution du parcours faiblement diversifié(linéaire) et du parcours diversifié et une faible contribution du dirigeant avec un parcours moyennement diversifié.

Nous suggérant qu'un parcours professionnel faiblement diversifié (linéaire) permet une forte contribution du dirigeant dans les pratiques RH, en mettant en exploit ses capacités informationnelles en s'appuyant sur son domaine particulier d'expérience pour pouvoir comprendre, exploiter et communiquer en utilisant les points faibles de la DRH et de l'organisation. Pour ses capacités décisionnelles, le dirigeant se concentre sur l'allocation des ressources et l'investissement dans les pratiques RH spécifiques pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise et assurer sa performance. Pour ses capacités

relationnelles, son réseau relationnel enraciné et ciblé et ses relations avec les différentes parties prenantes lui permettent d'avoir des connaissances cruciales du domaine RH et d'assurer la collaboration de tous les acteurs internes et externes, ainsi permettant au dirigeant de contribuer fortement dans des pratiques RH ciblées qui ont une relation avec leurs domaines d'expertises. Le dirigeant avec un parcours faiblement diversifié a tendance à orienter l'organisation à se concentrer sur certaines pratiques RH qui sont en adéquation avec les besoins et les perspectives stratégiques de son entreprise.

Par contre, le dirigeant avec un parcours professionnel moyennement diversifié, nous supposant qu'il contribue faiblement dans les décisions et les pratiques RH, cela est dû à la limite de son expérience dans le temps et la maitrise des situations, nous rejoignons l'estimation de Schäper et al., (2025) et que ce dirigeant a une connaissances générale des domaines mais manque de la maitrise de ces domaines, ce qui représente une contrainte pour ses capacités informationnelles pour pouvoir contribuer dans les pratiques RH et apporter du changement dans le management des employés dans les différents département de l'entreprise. Pour ses capacités décisionnelles, le dirigeant est contraint par le manque d'expertise dans les domaines de l'entreprise, cela explique sa réticence à prendre des décisions d'investissement RH et d'allocation des ressources voire même son incapacité à décider dans quelques cas. Pour ses capacités relationnelles, il est contraint par son réseau relationnel non développé malgré qu'il dispose d'un réseau très large, ses relations ne sont pas profondes et restent superficielles, manquent de confiance et de flexibilité ce qui minimise sa contribution dans les pratiques RH et sa réticence dans la résolution des problèmes de l'organisation et la prise de décisions RH.

Quant au dirigeant avec un parcours professionnel diversifié nous estimons tel qu'il a été fait par Schäper et al., (2025) que ce parcours permet au dirigeant d'accroitre ses capacités managériales et contribue fortement dans les décisions et pratiques RH. Cela reviens à sa large et profonde expérience qui lui permet d'assurer pleinement ses capacités informationnelles en identifiant les opportunités en terme de pratiques RH et les menaces et risques que cours l'organisation à travers les pratiques RH (aptitudes , potentiels, recrutement, formation, rémunération, flexibilité et communication ..etc) à travers l'exploitation des spécificités du secteur et de son environnement interne et externe et des avancements technologiques ce qui lui permet d'être un catalyseur de créativité et de flexibilité et de création de valeur. Pour ce qui est de ses capacités décisionnelles, la richesse de son parcours professionnel lui permet d'entreprendre des initiatives RH et d'être plus ouvert et communicant envers les différentes parties prenantes : employés, DRH, syndicats et partenaires externes et investir dans des pratique RH tel que la formation, la fidélisation, la communication, la flexibilité, la rémunération et de miser sur ses décisions RH pour assurer la durabilité de son entreprise. Pour ses capacités relationnelles, le dirigeant tend à exploiter la robustesse de son réseau professionnel large et diversifié et ses connaissances profondes des différentes parties prenantes en favorisant l'entente et la collaboration et les alliances afin de pouvoir répondre aux enjeux de la DRH et de son organisation.

4.2. La contribution de l'ancienneté du dirigeant dans son poste actuel (mandat) à la détermination des pratiques RH

Pour pouvoir cerner la contribution de l'ancienneté du dirigeant dans son poste actuel à la détermination des pratiques RH nous allons adopter la même grille d'analyse qu'on a utilisé précédemment : capacités informationnelles, capacités décisionnelles et capacités relationnelles ainsi nous estimons que la contribution de l'ancienneté du mandat du dirigeant prendra la forme inverse de U, cela voudra dire que le dirigeant au début de son mandat (prise de fonction) tend à contribuer faiblement dans les pratiques RH et il contribue fortement dans les décisions RH au milieux de son mandat bien qu'à la fin de son mandat le dirigeant tend a contribué faiblement dans les pratiques RH.

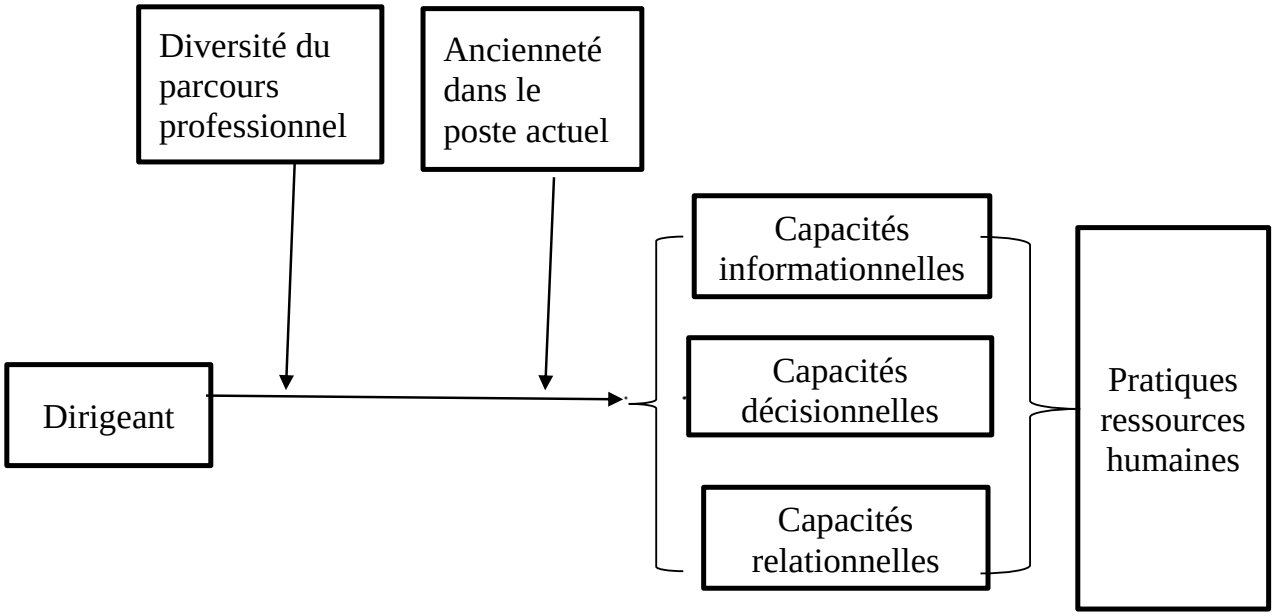
La faible contribution du dirigeant au début de son mandat peut être liée à sa capacité d'adaptation et d'appréhension du climat organisationnel et à la culture de l'entreprise et les parties prenantes affectant l'activité de l'entrepris. Ses capacités informationnelles tendent à être limitées en raison du manque de connaissances approfondies des capacités de l'organisation afin de pouvoir identifier les opportunités (aptitudes, potentiel, recrutement, formation, redéploiement du personnel, développement des compétences, flexibilité et optimisation des ressources humaines…etc) et menaces que son entreprise encours (absentéisme, démission, rotation du personnel, démission silencieuse, conflits) au début du mandat le dirigeant éprouve une réticence dans les décisions d'allocation des ressources et d'investissement dans les pratiques RH en favorisant la sécurité et les décisions de court terme pour atteindre des résultats visible et immédiat cela est en raison de sa compréhension limité de la stratégie et des enjeux de l'entreprise et son besoin d'éviter d'encourir des risques (Chun & Mooney, 2009). Pour ses capacités relationnelles, le dirigeant au début de son mandat ne tire pas profit de celles-ci, en raison de la faiblesse de ses relations avec les différentes parties prenantes de l'entreprise et du climat de méfiance ce qui l'empêche de contribuer fortement dans les pratiques RH et l'empêche de prendre en considération les attentes des différents acteurs dans les décisions RH (Peppard et al., 2011).

Par contre, le dirigeant au milieu de son mandat (ancienneté moyenne dans son poste actuel) tend à dépasser les contraintes rencontrées au début du mandat en raison de son adaptation et de l'apprentissage de la culture et du climat organisationnel, il est plus conscient des enjeux culturels et stratégiques et de son environnent interne et externe, nous estimons une forte contribution dans les décisions RH. Ses capacités informationnelles à ce stade semblent adéquates pour identifier et interpréter les opportunités et les menaces en matière des ressources humaines et des enjeux de la DRH en guise du capital de connaissance et d'apprentissage qui la rassembler. Ses capacités décisionnelles au milieu de son mandat sont plus pertinentes et inspirent la confiance envers les initiatives et pratiques RH et prend plus de risque dans l'allocation des ressources et l'investissement sur le long terme en encourageant la collaboration et l'alliance ainsi la contribution des pratiques RH dans l'innovation, performance et la durabilité de l'entreprise.

Pour l'ancienneté du dirigeant dans son poste actuel (fin de son mandat) nous estimons qu'il contribue faiblement dans les pratiques RH en raison de sa rigidité et

stagnation cognitive et structurelle en voulant maintenir l'ordre construit durant la phase moyenne de son mandat, à la fin de son mandat, ses capacités informationnelles sont diluées dans les pratiques quotidiennes et routinières de son organisation préférant la stabilité et la monotonie, en évitant les risques et en rejetant les opportunités qui ne s'adaptent pas à la structure de l'organisation au lieu de procéder à des changements stratégiques pour tirer profit de ces opportunités. Cela peut engendrer une récession de la performance de l'entreprise en raison de l'obsolescence des pratiques et de la résistance au changement et ignorance des enjeux des pratiques RH dans un environnement caractérisé par des changements et des ajustements perpétuels (Miller, 1991). Ses capacités décisionnelles à la fin du mandat sont en inertie, le dirigeant tend à maintenir les décisions du passé et préfère maintenir la stabilité et la sécurité de son poste (l'enracinement), évitant ainsi les risques, ce qui soulève des questionnements sur la rentabilité des investissements dans les pratiques RH par rapport au enjeux actuel de l'entreprise. Pour ses capacités relationnelles à la fin de son mandat, elles sont assez larges et profondes, et permettent au dirigeant de maintenir les décisions RH prises au passé et maintenir l'ordre établi.

Figure N°1 : Modèle conceptuel de notre recherche



5. Méthodologie de la recherche

L'objectif de cette étude empirique descriptive et exploratoire est d'analyser les points de vue de deux directeurs des hôpitaux publics, sur les aspects de la GRH, en s'appuyant sur les perspectives théoriques évoquées précédemment. Plus précisément. Cette analyse prend en compte les caractéristiques individuelles des dirigeants, notamment la diversité de leurs parcours professionnels et leurs anciennetés dans le poste, et leurs influences sur la détermination et l'évolution des pratiques ressources humaines au sein de l'organisations, particulièrement dans le secteur public de la santé.

Le choix des deux établissements publics de santé peut être motivé par la complexité des soins délivrés couverts par les médecins spécialistes et les médecins hospitalo-universitaires ainsi que l'existence de plusieurs catégories professionnelles des infirmiers. Il

y'a lieu de signaler que la classification du ministère de la santé distingue entre les établissements de soins primaires (établissements publics de santé de proximité EPSP) et les établissements de soins de haut niveaux (centres hospitalo-universitaires CHU, établissements publics hospitaliers EPH, établissements hospitaliers spécialisés EHS). Notre échantillon s'est limité à deux établissements publics de santé en raison de la densité de la population servi et leur caractère administratif relevant de la même tutelle, régi par les textes de la fonction publique.

L'importance de recueillir les points de vue des dirigeants des hôpitaux sur les pratiques RH est considérée comme cruciale, des entretiens individuels ont été menés avec deux directeurs expérimentés dans le secteur public de la santé. Étant donné que les opinions de ces personnes sont susceptibles d'exercer une influence considérable au sein de leurs organisations (Kelly, 2001 ; Kelly & Gennard, 2007), ces points de vue peuvent s'avérer éclairants du moment qu'ils sont au sommet de la hiérarchie. Alors que la plupart des recherches en GRH se concentrent sur les spécialistes RH, la recherche proposée apporte une perspective légèrement différente en incluant des informateurs non issus du domaine des RH.

Les questions d'entretien étaient semi-structurées et générales. Elles étaient organisées autour des axes d'enquête relatifs aux compétences informationnelles, décisionnelles et relationnelles, afin de cadrer l'étude des pratiques RH dans le secteur public de la santé. Les entretiens semi-structurés offrent une cohérence dans les questions posées et permettent d'approfondir les réponses. La phase pilote des entretiens a été menée auprès de deux grands établissements publics de santé pour des raisons de commodité géographique. Cela a permis de confirmer la pertinence de notre suggestion théorique compte tenu du profil des personnes interrogées. Chaque entretien dure environ une heure, les données recueillies ont été enregistrées. L'analyse de contenu des données qualitatives s'est articulée autour des thèmes récurrents et dominants en réponse à chacune des questions posées (Miles & Huberman, 1994). Néanmoins, elles offrent une vision multidimensionnelle de la GRH dans les établissements de santé. De ce fait, cette étude contribue à dresser un tableau de la GRH telle qu'elle est actuellement pratiquée par les deux hôpitaux publics, ce qui permettra de mieux comprendre les pratiques GRH du point de vue des dirigeants.

6. Résultats de la recherche

A ce stade, nous dressons le profil des deux dirigeant et leurs réponses classées en dimension des trois capacités : informationnelles, décisionnelles, relationnelles.

6.1. Le Profil des deux dirigeants

Désignation	**Dirigeant 1**	**Dirigeant 2**
L'âge	Entre 50 et 60 ans	Entre40 et 50ans
Genre	Femme	Homme
Niveau d'étude	Diplôme de l'école nationale d'administration (ENA)	Diplôme de l'école nationale de management et de l'administration de santé (ENMAS)
Ancienneté du dirigeant dans son poste actuel	6 ans	5 ans

Expérience fonctionnelle	Directeur des ressources humaines dans plusieurs établissements publics de santé (Secteur sanitaire, EPH, CHU) directeur d'établissement public hospitalier (EPH), directeur des finances au CHU, directeur d'unité hospitalo-universitaire, Secrétaire Générale.	Sous-directeur de l'administration et des moyens d'établissement public hospitalier (EPH).

6.2. Les résultats d'entretien

Désignation	Dirigeant 1	Dirigeant 2
1.Capacités informationnelles	1.1. Conscient de la valeur ajoutée des pratiques RH et de leurs impacts sur la performance de l'hôpital public : -Les médecins chefs des services et les coordinateurs paramédicaux constituent une source de référence dans l'élaboration des pratiques RH /la dotation des services en ressources humaines et l'élaboration du plan de formation interne et la gestion quotidienne de la ressource humaine Les directeurs de diffèrent département (RH, activités de santé...) sont important dans l'élaboration et la mise en place des pratiques RH. -les déplacements du dirigeant sur le terrain en inspectant les services hospitaliers permettent d'anticiper le besoin en ressources humaines. 1.2. Connaissance et maitrise du domaine de management des RH au sein de l'hôpital public favorise l'entente et la gestion des relations de travail au sein de l'hôpital.	1.1. Conscient de la valeur ajoutée des pratiques RH et de leurs impacts sur les résultats de l'hôpital public : -adopte une démarche participative dans les décisions ressources humaines. 1.2. La Connaissance et la maitrise du domaine de management des RH au sein de l'hôpital public revête un caractère managérial au-delà des exigences règlementaires.
2.Capacités décisionnelles	2.1. L'allocation des ressources : savoir fixer les priorités de la DRH en adéquation avec la stratégie et le budget de l'hôpital public. Tout en garantissant la continuité des services de soins. -la gestion des salaires domine les pratiques RH et la discordance entre contribution et rétribution du corps médical notamment les médecins	2.1. L'allocation des ressources : savoir fixer les priorités de la DRH en adéquation avec la stratégie et le budget de l'hôpital public. Tout en garantissant la continuité des services de soins. -la gestion des salaires domine les pratiques RH et la discordance entre contribution et rétribution du corps

	spécialistes. 2.2. La maitrise de la stratégie du ministère de la santé et capacités managériale :la maitrise du domaine de gestion des services de santé d'une part et les capacités de leadership d'autre part sont important pour réussir dans le mangement des ressources humaines de l'hôpital. 2.2.la multitude des statut particuliers (trop de règlementation) à générer une multitude de syndicats.	médical notamment les médecins spécialistes. 2.2.la multitude des statut particuliers à générer une multitude de syndicats.
3.Capacités relationnelles	3.1. Savoir gérer ses relations avec les parties prenantes de l'hôpital est très important dans la réussite dans la conception et la mise en œuvre des pratiques RH : -entretenir de bonne relation avec les médecins chefs de services et les coordinateurs paramédicaux revêt une importance cruciale dans la réussite des pratiques RH et son impact sur les services d'hospitalisation -les syndicats jouent un rôle dans la réussite de la mise en place des pratiques RH au sein de l'hôpital 3.2. Le réseau personnel et le capital social du dirigeant : -Le réseau personnel avec les différents organes de contrôle facilite l'aboutissement des procédures et des pratiques RH (ministère de la santé, directeur de la santé (DSP) et conseil d'administration, contrôle financier, inspection de la fonction publique. -Le réseau personnel et le capital social solide favorisent l'entente avec les différentes parties prenantes et permet de dépasser le problème des résistances au management et la gestion des conflits au sein de l'hôpital public.	3.1. Savoir gérer ses relations avec les parties prenantes de l'hôpital est très important dans la réussite dans la conception et la mise en œuvre des pratiques RH : -entretenir de bonne relation avec les médecins chefs de services et les coordinateurs paramédicaux revêt une importance cruciale dans la réussite des pratiques RH et son impact sur les services d'hospitalisation -les syndicats jouent un rôle dans la réussite de la mise en place des pratiques RH au sein de l'hôpital 3.2. Le réseau personnel et le capital social du dirigeant : -Le réseau personnel avec les différents organes de contrôle facilite l'aboutissement des procédures et des pratiques RH (ministère de la santé, directeur de la santé (DSP) et conseil d'administration, contrôle financier, inspection de la fonction publique. -Le réseau personnel et le capital social solide favorisent l'entente avec les différentes parties prenantes et permet de dépasser le problème des résistances au management et la gestion des conflits au sein de l'hôpital public

6.3. Analyses des résultats de recherche

6.3.1. Analyse du profil des deux dirigeants

Désignation	Type d'expérience professionnelle	L'ancienneté dans le poste actuel de dirigeant
Dirigeant 01	Expérience professionnelle diversifiée disposant de plusieurs expériences fonctionnelles : DRH, activité de santé, directeur des services de santé, directeur d'hôpital, secrétaire générale, ordonnateur	Ancienneté moyenne dans le poste actuel de dirigeant de 6 ans
Dirigeant02	Expérience professionnelle faiblement diversifiée disposant d'une expérience fonctionnelle (linaire) dans l'administration et des moyens	Ancienneté moyenne dans le poste actuel de dirigeant de 5 ans

6.3.2. Analyse des entretiens

L'analyse croisé des réponses des deux dirigeant et leurs profiles révèlent l'accord des deux dirigeants sur le rôle prépondérant des capacités relationnelles, informationnelles dans l'aboutissement des compétences décisionnelles du dirigeant dans l'élaboration et la mise en place des pratiques RH et la réussite du département RH dans son activité de soutien des services d'hospitalisation.

6.3.2.1. Capacités informationnelles

Dirigeant 1

Son parcours professionnel diversifié et son ancienneté lui ont permis d'accroitre ses capacités managériales et contribuer fortement dans les décisions et pratiques RH. Cela revient à sa large et profonde expérience dans la gestion des services de soins, et la gestion des ressources humaines et l'ordonnancement des dépenses ce qui lui a permis d'exploiter les opportunités en termes des aptitudes et des potentialités RH et faire face aux menaces et risques que cours l'organisation (absence, démissions, conflits) via l'exploitation des spécificités du secteur de la santé et particulièrement de l'hôpital public, bien que la décision finale revienne au dirigeant, ses décisions sont prises en concertation avec les médecins chefs de services et les coordinateurs paramédicaux , tel que l'identification des besoins en recrutement et l'élaboration du plan de formation interne et la gestion quotidienne des ressources humaines en terme de flexibilité dans la gestion des congés et système de travail (surface, système d'équipe, 2/2jours, 24 heure) et positionnement du personnel au sein des services ; redéploiement du personnel, ses capacités de leadership lui ont permis de détecter les besoins dans les services hospitaliers tel que, détecter le besoin en formation et de communication pour la réussite des actions de changement et de numérisation des activités de soins.

Dirigeant 2

Son parcours professionnel linéaire et son ancienneté lui ont permis d'accroitre ses capacités managériales et contribuer fortement dans les décisions et pratiques RH. Sa profonde expérience dans sa fonction d'administration des moyens lui a permis d'adopter une approche participative pour pouvoir détecter les opportunités en termes des pratiques RH, les menaces et risques que cours l'organisation via l'exploitation des spécificités du secteur de la santé et de l'hôpital public.

6.3.2.2. Capacités décisionnelles

Dirigeant 1

Son parcours professionnel diversifié et son ancienneté lui ont permis d'entreprendre des initiatives RH tel que la création de comité interne de règlement des conflits entre les employés, décentralisation de certaines décisions RH pour les directeurs des unités hospitalières en terme de pouvoir (questionnaire et proposition de sanction, validation des congés) et pour le directeur des activités médicales et paramédicales (gestion des congés des médecins et des infirmiers, gestion des gardes hospitalières), avis préalable des chefs de services pour les décisions de changement de service, de détachement et de mutation. Le partage de son pouvoir décisionnel revient à son expérience avec les services de soin, cela lui a permis de procéder à des ajustements de personnel, répondre aux besoins imminant des urgences hospitalières et régler les conflits et les comportements négatifs du personnel au sein de l'hôpital et investir dans des pratique RH tel que l'actualisation de la formation interne en référence aux recommandations des médecins et des infirmiers, la fidélisation en octroyant des avantages en nature (logement de fonction) pour les médecins spécialistes en dehors du service civil et en offrant plus de flexibilité dans le système de travail des médecins spécialistes pour assurer la durabilité des soins de l'hôpital afin de pouvoir maintenir et attirer ces spécialistes pour s'installer à l' hôpital.

Dirigeant 2

Son parcours professionnel faiblement diversifié et son ancienneté lui ont permis d'entreprendre des initiatives RH tel que la décentralisation de certaine décisions RH pour le directeur des activités de santé (gestion des congés des médecins et des infirmiers, gestion des gardes hospitalières), avis préalable des médecins chefs de services pour les décisions de changement de service, de détachement, de mutation. L'adoption d'une approche participative lui a permis de procéder à des ajustements de personnel, répondre aux besoins imminant des urgences hospitalières et régler les conflits, es comportements négatifs du personnel au sein de l'hôpital et investir dans des pratique RH tel que l'actualisation de la formation interne en référence aux recommandations des médecins et des infirmiers.

6.3.2.3. Capacités relationnelles

Dirigeant 1

Son parcours professionnel et son ancienneté lui ont permis de construire un réseau professionnel robuste, large et diversifié avec les différentes parties prenantes, médecins chefs, coordinateurs paramédicaux, contrôleur financier, inspecteurs de la fonction publique, président du conseil d'administration et les directeurs du ministère en favorisant l'entente et la collaboration et les alliances, ainsi, la fluidité des négociations avec les différentes parties prenantes et pouvoir répondre aux enjeux de la DRH et de l'organisation.

Dirigeant 2

L'approche participative du dirigeant a permis de construire un réseau professionnel avec plusieurs acteurs médecins chefs, coordinateurs paramédicaux, contrôleur financier, inspecteurs de la fonction publique, président du conseil d'administration, en favorisant l'entente et la collaboration et les alliances, ainsi, la fluidité des négociations avec les différentes parties prenantes et pouvoir répondre aux enjeux de la DRH et de son organisation.

7.Discussion et Résumé des résultats

Cette recherche explore l'influence de la diversité du parcours professionnel du dirigeant et de son ancienneté dans le poste sur la détermination des pratiques RH dans le secteur public de la santé. Notre analyse suggère que les deux parcours professionnels : diversifié et faiblement diversifié sont liés aux pratiques RH. Nous avons démontré que le dirigeant avec un parcours professionnel linaire (faiblement diversifiée) au milieu de son mandat contribue à déterminer les pratiques RH à travers l'exploitation de son expertise profonde tirée de son expérience spécialisée et disposant d'un réseau lui facilitant la gestion des ressources humaines. Le dirigeant avec un parcours professionnel diversifié au milieu de son mandat contribue dans les pratiques RH en profitant de ses expériences variées. Pour ce qui est de l'influence de l'ancienneté du dirigeant dans son poste et les pratiques RH, celle-ci peut être qualifiée d'importante avec une ancienneté de dimension moyenne résultat d'une adaptation à la culture au sein de l'organisation et du savoir-faire acquis durant le mandat de gestion ainsi que de l'existence d'un réseau soutenant la direction.

7.1. Les implications théoriques

A travers l'analyse des caractéristiques du dirigeant comme antécédent dans la détermination des pratiques de GRH, nous contribuons dans le domaine de la recherche sur trois niveaux : 1) l'introduction des caractéristiques individuelles des dirigeants, notamment la diversité de leurs parcours professionnels et leurs anciennetés dans le poste comme antécédents dans la détermination des pratiques RH, 2) la mise ajour de la théorie des échelons supérieurs en introduisons l'influence des capacités informationnelles, décisionnelles et relationnelles du dirigeant sur les pratiques RH, 3) la relation non linéaire entre les caractéristiques individuelles des dirigeants et les pratiques RH.

Premièrement, notre contribution est liée au domaine de la recherche en management des RH, à travers la démonstration de l'influence des caractéristiques démographiques et cognitives du dirigeant sur les décisions liées aux pratiques RH, nous avons examiné des caractéristiques individuelles du dirigeant et nous nous sommes concentrés sur la diversité du parcours professionnel et l'ancienneté du dirigeant dans son poste comme deux déterminants préalables des pratiques RH. Nous avons aussi clarifié et répondu au manque de la recherche sur la contribution des dirigeants des organisations à la détermination des pratiques RH. Cette recherche simplifie l'influence du dirigeant à travers ses capacités sur les pratiques RH.

Deuxièmement, nous contribuons dans la théorie des échelons supérieur à travers l'introduction des capacités informationnelles, décisionnelles et relationnelles du dirigeant comme des mécanismes permettant d'expliquer l'influence de la diversité du parcours professionnel du dirigeant et son ancienneté dans le poste sur les pratiques RH.

Troisièmement nous contribuons dans la théorie de la gouvernance d'entreprise en mettant l'accent sur les capacités informationnelles, relationnelles et décisionnelles et les pratiques RH et leurs rôles dans l'enracinement du dirigeant.

Finalement, nous contribuons dans la littérature à travers la relation non linaire entre les caractéristiques individuelles et les pratiques RH. Les attributs individuels du dirigeant sont importants, notre recherche aussi met en exergue la complexité de cette relation à travers les effets différents et contradictoires sur la détermination des pratiques RH. Cette

recherche contribue avec une nouvelle vision mettant en exergues la spécificité dynamiques des deux attributs.

7.2. Les implications managériales

Notre recherche met en exergue l'importance des caractéristiques individuelles du dirigeant et l'influence sur les pratiques RH et souligne le rôle stratégique du leadership dans la gestion des ressources humaines. La capacité du dirigeant à influencer les pratiques RH est liés à sa capacité informationnelle, relationnelle et décisionnelle et sa capacité à s'adapter à la culture de l'organisation et d'inculquer de sa propre culture. A travers la compréhension de l'influence de la diversité du parcours professionnel et l'ancienneté du dirigeant dans son poste, l'entreprise peux procéder au recrutement de dirigeant dont l'expérience correspond au pratiques RH que l'organisation veut mettre sur le terrain.

7.3. Les limites de notre recherche

Les limites de notre recherche offrent plusieurs directions pour entamer des recherches dans le futur. Notre recherche s'est basée sur une approche qualitative qui peut être renforcée par une approche quantitative afin de confirmer ou d'infirmer nos résultats, notre étude s'est limitée à deux établissements publics de santé comme échantillon, les chercheurs peuvent élargir l'échantillon vers d'autre établissements publics et privés du secteur de la santé et vers d'autres secteurs. Aussi les chercheurs peuvent inclurent dans leurs recherches empiriques l'impact de l'ancienneté du dirigeant au début et à la fin du mandat et l'influence du parcours professionnel moyennement diversifié sur les pratiques RH.

8. Conclusion :

Les résultats de cet article s'inscrivent en partie dans la perspective de la théorie des échelons supérieurs. Ces résultats s'accordent avec notre démarche sur la contribution du parcours professionnel diversifié et faiblement diversifié du dirigeant à la détermination des pratiques RH. Notre démarche nous a éclairé de la contribution de l'ancienneté du dirigeant dans son poste actuel à la détermination des pratiques RH, les résultats de notre démarche mettent en évidence l'importance critique des capacités relationnelles et informationnelles dans la construction des capacités décisionnelles pour pouvoir contribuer dans les pratiques RH de l'hôpital public. Nos résultats aussi contribuent dans la perspective de la gouvernance d'entreprise en mettant en évidences le rôle des acteurs institutionnels et des différentes parties prenantes et leurs contributions dans la gouvernance des organisations publiques de santé ainsi que leurs influences sur le pouvoir discrétionnaire du dirigeant. Nos résultats aussi nous éclairent sur le rôle des capacités informationnelles, relationnelles et décisionnelles dans l'enracinement du dirigeant de l'hôpital public.

9. Liste Bibliographique :

Arthur, J. B., Herdman, A. O., & Yang, J. (2016). How Top Management HR Beliefs and Values Affect High-Performance Work System Adoption and Implementation Effectiveness. Human Resource Management, 55(3), 413‑435. https://doi.org/10.1002/hrm.21672

Barker, V., & Mueller, G. (2002). CEO characteristics and firm R&D spending. Management Science.

Beer, M. (2015). HRM at a Crossroads: Comments on "Evolution of Strategic HRM Through Two Founding Books: A 30th Anniversary Perspective on Development of the Field". Human Resource Management, 54(3), 417‑421. https://doi.org/10.1002/hrm.21734

Beer, M., & Spector, B. (1985). Corporate-wide transformations in HR management. In Human resource management: HRM trends and challenges (In R. E. Walton&P. R. Lawrence, p. 219‑254). Harvard Business School Press.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn Mills, D., & Walton, R. E. (1984). Managing human assets (NY: Free Press).
Boada-Cuerva, M., Trullen, J., & Valverde, M. (2019). Top management: The missing stakeholder in the HRM literature. The International Journal of Human Resource Management, 30(1), 63‑95. https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1479878
Bourdeau, S., Barki, H., Information Technology Department at HEC Montréal Canada, Legoux, R., & Marketing Department at HEC Montréal. (2021). Investigating the Role of Tenure Diversity in Information System Project Teams: A Multilevel Analysis. Communications of the Association for Information Systems, 49(1), 816‑838. https://doi.org/10.17705/1CAIS.04942
Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). UNDERSTANDING HRM–FIRM PERFORMANCE LINKAGES: THE ROLE OF THE "STRENGTH" OF THE HRM SYSTEM. Academy of Management Review.
Boyd, D. E., Chandy, R. K., & Cunha JR., M. (2010). When Do Chief Marketing Officers Affect Firm Value? A Customer Power Explanation. Journal of Marketing Research, 1162‑1176.
Brandl, J., & Pohler, D. (2010). The human resource department's role and conditions that affect its development: Explanations from Austrian CEOs. Human Resource Management, 49(6), 1025‑1046. https://doi.org/10.1002/hrm.20392
Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, Wm. G. (2004). Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. Journal of Management, 30(6), 749‑778. https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001
Chen, D., Zhang, Y., Xiao, J., & et al. (2021). Making digital innovation happen: A chief information officer issue selling perspective. Information Systems Research.
Chun, M., & Mooney, J. (2009). CIO roles and responsibilities: Twentyfive years of evolution and change. Information & Management.
Crossland, C., Zyung, J., Hiller, N. J., & Hambrick, D. C. (2014). CEO Career Variety: Effects on Firm-Level Strategic and Social Novelty. Academy of Management Journal, 57(3), 652‑674. https://doi.org/10.5465/amj.2012.0469
Dragoni, L., Oh, I.-S., Vankatwyk, P., & et al. (2011). Developing executive leaders: The relative contribution of cognitive ability, personality, and the accumulation of work experience in predicting strategic thinking competency. Personnel Psychology.
Frear, K. A., Cao, Y., & Zhao, W. (2012). CEO background and the adoption of Western-style human resource practices in China. The International Journal of Human Resource Management, 23(19), 4009‑4024. https://doi.org/10.1080/09585192.2012.703217
Georgakakis, D., Heyden, M. L. M., Oehmichen, J. D. R., & Ekanayake, U. I. K. (2022). Four decades of CEO–TMT interface research: A review inspired by role theory. The Leadership Quarterly, 33(3), 101354. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101354
Gonzalez, P., Ashworth, L., & McKeen, J. (2019). The CIO stereotype: Content, bias, and impact. The Journal of Strategic Information Systems.
Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers: Human Resource Management and Performance. Human Resource Management Journal, 21(1), 3‑13. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x
Guest, D. E., & Bos-Nehles, A. C. (2013). HRM and performance: The role of effective implementation. In HRM and Performance: Achievements and Challenges (Wiley).
Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. Academy of Management Review, 334‑343.
Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. The Academy of Management Review, 9(2), 193. https://doi.org/10.2307/258434
Hambrick, & Fukutomi, G. (1991). The seasons of a CEO's tenure. Academy of Management Review.
Herrmann, pol. (2002). The Influence of CEO Characteristics on the International Diversification of Manufacturing Firms: An Empirical Study in the United States - ProQuest. International Journal of Management Reviews.

Hitt, M. A., & Tyler, B. B. (1991). Strategic decision models: Integrating different perspectives. Strategic Management Journal, 12(5), 327‑351. https://doi.org/10.1002/smj.4250120502

Kelly, J. (2001). The role of the personnel/HR function in multinational companies. Employee Relations, 23(6), 536‑557. https://doi.org/10.1108/EUM0000000006267

Kelly, J., & Gennard, J. (2007). Business strategic decision making: The role and influence of directors. Human Resource Management Journal, 17(2), 99‑117. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00038.x

Maxwell, G., & Farquharson, L. (2008). Senior managers' perceptions of the practice of human resource management. Employee Relations, 30(3), 304‑322. https://doi.org/10.1108/01425450810866550

Menz, M. (2012). Functional Top Management Team Members: A Review, Synthesis, and Research Agenda. Journal of Management, 38(1), 45‑80. https://doi.org/10.1177/0149206311421830

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook. SAGE.

Miller, D. (1991). Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment. Management Science.

Nath, P., & Bharadwaj, N. (2020). Chief marketing officer presence and firm performance: Assessing conditions under which the presence of other C-level functional executives matters. Journal of the Academy of Marketing Science, 48(4), 670‑694. https://doi.org/10.1007/s11747-019-00714-1

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2009). How broadly does education contribute to job performance? Personnel Psychology, 62(1), 89‑134. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.01130.x

Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: What next? Human Resource Management Journal, 15(4), 68‑83. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00296.x

Peppard, J., Edwards, C., & Lambert, R. (2011). Clarifying the ambiguous role of the CIO. MIS Quarterly Executive.

Schäper, T., Bendig, D., Foege, J. N., & Wagner, R. (2025). Shaping innovation outcomes: The role of CIOs for firms' digital exploration. Journal of Information Technology, 40(1), 35‑54. https://doi.org/10.1177/02683962241258213

Serfling, M. A. (2014). CEO age and the riskiness of corporate policies. Journal of Corporate Finance, 25, 251‑273. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.12.013

Stanton, P., Young, S., Bartram, T., & Leggat, S. G. (2010). Singing the same song: Translating HRM messages across management hierarchies in Australian hospitals. The International Journal of Human Resource Management, 21(4), 567‑581. https://doi.org/10.1080/09585191003612075

Tesluk, P., & Jacobs, R. (1998). Toward an integrated model of work experience. Personnel Psychology.

Thomas, A. S., Litschert, R. J., & Ramaswamy, K. (1991). The performance impact of strategy‑manager coalignment: An empirical examination. Strategic Management Journal, 12(7), 509‑522. https://doi.org/10.1002/smj.4250120704

Ulrich, D. (1998). A New Mandate for Human Resources. Harvard Business Review.

Valverde, M., Ryan, G., & Soler, C. (2006). Distributing HRM responsibilities: A classification of organisations. Personnel Review, 35(6), 618‑636. https://doi.org/10.1108/00483480610702692

Wally, S., & Baum, J. R. (1994). Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making.

Yim, S. (2013). The acquisitiveness of youth: CEO age and acquisition behavior. Journal of Financial Economics, 108(1), 250‑273. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2012.11.003.