

Effet des pratiques GRH sur la performance financière :

Capacité prédictive de la théorie de l'échange social

Revue de littérature théorique

Dr. Omar RAJÂA¹, AMAL MEKKAOU²

¹ *Professeur de l'Enseignement Supérieur & Enseignant chercheur, Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LaRGE) – ENCG, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc*

² *Doctorante, Sciences et Techniques de Gestion, Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LaRGE) – ENCG, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc*

Résumé : Dans cette revue de littérature théorique, nous avons exposé de manière concise les concepts de base relatifs à notre synthèse. Nous avons notamment examiné les théories et les recherches sur les pratiques GRH à « haute performance » ou « pratiques douces » ayant des conséquences positives pour les entreprises. Nous avons également examiné les fondements théoriques expliquant le lien direct et indirect entre ces pratiques GRH et la performance financière. Nous avons utilisé la capacité prédictive de la théorie de l'échange social comme cadre théorique expliquant cette relation pratique GRH-performance financière. Cette synthèse nous permettra d'analyser les relations importantes entre ces concepts et les états psychologiques construits de l'échange social, tels que la confiance, le soutien organisationnel perçu et la justice organisationnelle perçue. Les résultats obtenus confirment que les pratiques à « haute performance » sont des puissants prédicteurs de la performance organisationnelle si les employés les perçoivent comme des signes de soutien, de justice et de confiance (Gould-Williams, 2003 ; Gould-Williams-Davies, 2005 ; Tremblay et al., 2005 ; Tremblay et al., 2010 ; Ndayirata, 2017 ; Ndayirata et al., 2018 ; Kim et al., 2022). Ces pratiques peuvent donc prédire le taux de rotation, la productivité et la performance des employés et, par conséquent, la performance financière des entreprises (Huselid, 1995 ; Guest, 1997, 2001 ; Guerrero et Barraud, 2004 ; Duguay, 2006 ; Kim et al. 2022).

Mots-clés : Pratiques GRH ; Performance financière ; Echange social ; Confiance ; Soutien organisationnel perçu ; Justice procédurale perçue.

Abstract: In this review of the theoretical literature, we have concisely described the core concepts relevant to our synthesis, including the predictive capacity of social exchange theory, the effect of HRM practices on financial performance, the theoretical underpinnings explaining the direct and indirect link between HRM and financial performance, and theories and research on « high performing » or « soft » practices with positive consequences for firms. This synthesis will allow us to analyze the important relationships between these concepts and the constructed psychological states of social exchange, such as trust, perceived organizational support, and perceived organizational justice. The results obtained confirm that successful practices are powerful predictors of organizational performance if employees perceive them as signs of support, justice, and trust (Gould-Williams, 2003; Gould-Williams-Davies, 2005; Tremblay et al. 2005; Tremblay et al. 2010; Ndayirata, 2017; Ndayirata et al. 2018; Kim et al.2022). These practices can thus predict the firm's sales, production and financial performance (Huselid, 1995; Guest, 1997, 2001; Guerrero, Barraud, 2004; Duguay, 2006; Kim et al. 2022).

Keywords: HRM practices ; financial performance ; social exchange, trust ; perceived organizational support ; perceived procedural justice.



Introduction

Depuis plusieurs années, la recherche en GRH a confirmé que les pratiques GRH servent à créer de la valeur pour les entreprises, et que le capital humain est la source d'un avantage compétitif durable dans lequel les entreprises souhaitent investir (Huselid, 1995). À la suite des travaux de Pfeffer (1994, 1998), plusieurs auteurs ont présenté un ensemble des pratiques GRH qui apportent un avantage compétitif et génèrent des bénéfices pour l'entreprise. Ces pratiques ont été nommées pratiques à « *haute performance* » (Huselid, 1995 ; Delaney et Huselid, 1996), car elles impliquent la mobilisation de l'intelligence, des idées, de la motivation et de l'engagement de tous les travailleurs en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprises et garantir un haut niveau de performance (Guerrero et Barraud, 2004).

De plus en plus, la performance organisationnelle, notamment financière, est un sujet important pour la communauté d'affaires et fait l'objet de débats dans les universités. Ces débats ont mis en évidence l'importance croissante des bonnes relations avec les employés comme élément clé pour le succès des organisations. Les auteurs Tremblay et al., 2005 ; Fulmer et al., 2003 ont souligné que la performance financière dépend en grande partie de la gestion des processus internes de l'entreprise, y compris les relations avec les employés. Les attitudes et les comportements volontaires des employés en réponse à une relation positive avec les employeurs sont des facteurs importants qui influencent la performance organisationnelle. Les organisations cherchent à développer des travailleurs engagés pour réduire la rotation du personnel et l'absentéisme, améliorer les performances individuelles et les attitudes liées au travail, ce qui aura un impact sur la performance financière (Guerrero et Barraud, 2004). Les entreprises performantes ont établi des relations sociales positives pour des avantages mutuels pour l'organisation et les employés.

Ce point de vue est conforme à la théorie de l'échange social, qui sera utilisée dans cette revue de littérature comme cadre théorique pour expliquer et analyser la relation entre les employés et leur employeur, et pour prévoir « *l'impact des pratiques GRH sur les attitudes et les comportements des employés* » à travers lesquelles se manifestent les différents résultats attendus (résultats sociaux et organisationnels) qui vont impacter certainement la performance financière des entreprises. Selon cette théorie, les individus sont motivés par les retours qu'ils sont censés obtenir des autres, sans que la spécificité de ces retours ne soit précisée à priori (Blau, 1964).

Sur cette base, les relations d'échanges entre les organisations, ses représentants et les employés sont basées sur la volonté de fournir des bénéfices psychologiques importants tels que la confiance, la justice, et le soutien à travers des pratiques GRH à « *haute performance* » favorisant ces perceptions. En échange, les employés manifesteront leur reconnaissance en adoptant une attitude engagée et motivée au travail, instaurant ainsi une réciprocité dans les échanges entre l'entreprise et eux (Tremblay et Simard, 2005). Ces résultats auront un impact sur la performance financière des entreprises.

En effet, l'échange portera sur les pratiques GRH à « *haute performance* » qui renvoient des signes de soutien, de justice et qui établissent des liens forts de confiance, dans le but que ces perceptions positives des employés à l'égard des employeurs puissent prédire les attitudes et les comportements positifs dont, un faible taux de roulement, une meilleure productivité et, par voie de conséquence, atteindre la performance financière souhaitée.

Notre objectif est d'enrichir les connaissances sur l'effet des pratiques GRH à « *haute performance* » sur la performance financière des entreprises. En étudiant théoriquement ce lien pratiques GRH et performance selon deux approches complémentaires montrant le processus par lequel les pratiques GRH

sont liées à la performance financière. La première approche se focalise sur la relation entre les pratiques GRH et les perceptions et comportements des employés, ainsi, ces pratiques GRH sont des puissants prédicteurs de la performance organisationnelle si les employés les perçoivent comme des signes de soutien, de justice et de confiance (Gould-Williams, 2003, Gould-Williams-Davies, 2005 ; Tremblay et Simard, 2005 et 2010 ; Ndayirata, 2017 ; Ndayirata et al.,2018). La deuxième approche suit la dernière partie du modèle de Guest en 1997 qui teste des hypothèses relatives au lien entre les pratiques GRH, les résultats RH et la performance de l'entreprise (Huselid, 1995 ; Guerrero et Barraud, 2004 ; Duguay,2006).

En effet, notre objectif primordial est de répondre théoriquement à la problématique de notre recherche :

« Dans quelle mesure la théorie de l'échange social prédit-elle les effets des pratiques GRH à haute performance sur la performance financière des entreprises ? »

Dans cet article, nous étudions la relation entre les pratiques GRH à « haute performance » et la performance financière des entreprises en utilisant la théorie de l'échange social comme cadre théorique. Afin d'organiser notre réflexion, nous suivons un plan en plusieurs étapes.

Dans la première partie, nous abordons le cadre théorique, qui inclut une définition des pratiques GRH à « haute performance », une revue de littérature portant sur les différentes dimensions de ces pratiques, ainsi qu'une analyse théorique des liens entre ces pratiques et la performance financière.

Dans la deuxième partie, nous présentons la théorie de l'échange social, qui constitue un cadre théorique central et important pour l'étude de la relation entre les pratiques GRH à « haute performance » et la performance financière. Cette partie définit et présente la théorie de l'échange social en examinant ses éléments clés, tels que la confiance organisationnelle, le soutien organisationnel perçu et la justice organisationnelle perçue. Nous discutons également de l'importance de ces concepts clés pour la compréhension des relations entre les employés et leur entreprise.

Dans la troisième partie, nous présentons une revue de la littérature sur les liens entre la théorie de l'échange social, les pratiques GRH à « haute performance », et leur impact sur la performance financière. Nous examinons en détail le lien entre la théorie de l'échange social et les pratiques GRH à « haute performance », ainsi que l'analyse théorique des résultats des études sur la capacité de la théorie de l'échange social à prédire les effets des pratiques GRH à « haute performance » sur la performance financière.

Enfin, l'article se termine par une conclusion qui présente les résultats et les implications de notre synthèse théorique pour la pratique et les recherches futures. Nous résumons les principaux résultats et discutons de leur pertinence pour les entreprises ainsi que pour les chercheurs en GRH.

En somme, ce plan en plusieurs étapes nous permet d'aborder tous les aspects de la question de recherche de manière organisée et de fournir une contribution importante à la littérature sur la relation entre les pratiques GRH à « haute performance » et la performance financière des entreprises, en utilisant la théorie de l'échange social comme cadre théorique.

1. Cadre théorique

1.1. Définition des pratiques GRH à haute performance

En se basant sur les recherches antérieures, certains auteurs ont identifié un ensemble spécifique de pratiques qui sont considérées comme favorisant les performances élevées, connu sous le nom de « *haute performance* ». Ces pratiques consistent à rassembler l'intelligence, les idées et la motivation de tous les travailleurs afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise (Guerrero et Barraud, 2004).

Lawler en 1986 a introduit le concept de « *haute performance* » pour décrire les systèmes de gestion basés sur l'engagement et l'implication des employés, par opposition aux anciens modèles de gestion bureaucratique et hiérarchique basés sur le contrôle. Les pratiques GRH qui reconnaissent les contributions des employés et entraînent des investissements dans leur développement sont perçues comme un signe de soutien et une démonstration de la bonne volonté de l'organisation à construire une relation d'échange durable. Des recherches ont montré que ces pratiques ont des répercussions favorables, notamment sur l'engagement affectif des employés, les taux d'absentéisme et de rotation, la productivité et la qualité des biens et services. De plus, ces pratiques ont été associées à des comportements discrétionnaires et des résultats sociaux et organisationnels positifs.

Les pratiques GRH à « *haute performance* » sont considérées comme des leviers pour encourager les comportements extra-rôles et l'implication des employés dans les objectifs de l'organisation. Les études ont montré que ces pratiques sont un facteur déterminant dans l'adoption de comportements volontaires positifs pour l'organisation. Les pratiques qui résultent d'initiatives volontaires de l'organisation ont un impact positif sur la motivation des employés à s'impliquer davantage dans les objectifs de l'organisation, à condition qu'ils les perçoivent comme des signes de soutien, de justice et de confiance. Les pratiques GRH à « *haute performance* » sont donc essentielles pour développer une relation d'échange bénéfique pour les deux parties, reflétant les efforts de l'organisation pour garantir le bien-être de ses employés. (Meyer et Smith, 2000 ; Tremblay, Cloutier et al., 2005 ; Simard et al., 2005 ; Duguay, 2006 ; Paré et Tremblay, 2007 ; Takeuchi et al.2007 ; Tremblay et Landreville, 2008 ; Tremblay et al.,2010 ; Doumali, 2011 ; Ndayrata, 2017, 2018).

1.2. Revue de littérature sur les différentes dimensions des pratiques GRH à haute performance

La revue de la littérature ci-dessous identifie quatre pratiques essentielles basées sur :

- Les pratiques de communication liées au contenu de l'information comprennent la stratégie, les objectifs et les critères de détermination des salaires, ainsi que les pratiques liées à la gestion de l'information, telles que l'information descendante, comme les journaux internes et les réunions du personnel, ou ascendante, comme les boîtes à idées et les enquêtes d'opinion (Lawler, 1986 ; Guerrero et al.,2003, 2004 et 2009 ; Tremblay et al.,2005 ; Paré et Tremblay, 2007 ; Laplame et simard, 2002 ; Duguay, 2006 ; Meyer et al.,2002 ; Allen et al.,2003 ; Simard, doucet et al.,2005 ; Tremblay et Landreville, 2005 ; Delaney et Huselid, 1996 ; Gould-williams, 2003, 2005, 2007 ; Guest, 1997 ; Tremblay et al.,2010 ; Tremblay et al.,2014 ; Doumali, 2011, Tremblay, 2019) ;
- La responsabilisation axée sur le partage du pouvoir et l'autonomie des employés (Guest, 1997 ; Guerrero et al., 2004 ; Gilles simard et al., 2005 ; Gould-williams, 2007 ; Tremblay, 2014 ; Tremblay, 2019) ;

- La rémunération monétaire comprend des éléments tels que la participation aux bénéfices, l'actionnariat, le partage des gains et les primes de travail en équipe. La rémunération basée sur la performance individuelle qui est un élément clé de la rémunération monétaire, où les employés sont récompensés en fonction de leur performance individuelle. La rémunération non monétaire, qui comprend des avantages sociaux tels que l'assurance maladie, les congés payés et autres avantages similaires. La reconnaissance est un élément important de la rémunération non monétaire, où les employés sont reconnus pour leur travail acharné et leurs contributions à l'entreprise (Rhoades et al., 2002 ; Paré et Tremblay, 2007 ; St-Onge et al., 1997, 2005 ; Tremblay et al., 2000, 2002, 2010 ; Simard et al., 2005 ; Duguay, 2006 ; Gould-williams, 2003, 2005, 2007 ; Wayn et al., 2007 ; Doumali, 2011 ; Ndayirata, et al., 2018 ; Tremblay, 2019).
- Le développement des compétences et la formation comprennent le recrutement pour acquérir de nouvelles compétences, la formation pour les développer et la création d'une nouvelle organisation du travail pour mieux répartir les compétences (Eisenberger et al., 1986 ; Delery et Doty, 1996 ; Guest, 1997 ; Whitner et al., 1997 ; Meyer et al., 1997 ; Wayn et al., 1997 ; Tremblay et al., 2000 ; Allen et al., 2003 ; Guerrero et al., 2004 ; Barraud-Didier et al., 2004 ; Tremblay et al., 2005 ; Duguay, 2006 ; Guerrero et al., 2009 ; Doumali, 2011 ; Gould-williams, 2003, 2005, 2007 ; Tremblay et al., 2010 ; Ndayirata et al., 2018 ; Tremblay, 2019).

En résumé, les pratiques GRH à « *haute performance* » ont de nombreuses répercussions positives pour les entreprises, comme l'ont souligné plusieurs auteurs (Gould-Williams, 2003 ; Gould-Williams-Davies, 2005 ; Tremblay et al., 2005, 2010). Ces pratiques sont de puissants prédicteurs de la performance organisationnelle, à condition que les employés les perçoivent comme des signes de soutien, de justice et de confiance. En effet, les pratiques à « *haute performance* » sont liées à une baisse du taux de rotation, une augmentation de la production et une amélioration de la performance financière de l'entreprise. Plusieurs auteurs soutiennent que lorsque les employés perçoivent la confiance (Rousseau et al. 1998), le soutien organisationnel (Eisenberger et al., 1986) et la justice organisationnelle (Greenberg 1987) à travers des pratiques GRH à « *haute performance* », ils ressentent un fort engagement affectif pour leur entreprise et ont une faible probabilité de chercher un emploi ailleurs. Cela contribue à une performance sociale et organisationnelle plus importante.

1.3. Analyse théorique des liens entre les pratiques GRH à haute performance et la performance financière

L'impact des pratiques GRH sur la performance des entreprises est un sujet important dans les domaines de la GRH, des relations industrielles et de la psychologie industrielle et organisationnelle. De plus en plus des travaux soutiennent que l'utilisation des pratiques GRH à « *haute performance* », y compris des procédures complètes de recrutement et de sélection des employés, des systèmes de rémunération incitative et de gestion de la performance, ainsi qu'une meilleure communication et formation et développement des compétences, etc. Peuvent améliorer les connaissances, les compétences et les aptitudes des employés actuels et potentiels d'une entreprise, accroître leur motivation, et améliorer leur rétention (Huselid, 1995).

D'un point de vue théorique, et selon Huselid en 1995, il y a un consensus croissant quant au fait que, si la politique RH est correctement configurée, elle peut apporter une contribution directe et économiquement significative à la performance de l'entreprise. L'hypothèse qui en découle est que l'efficacité des pratiques GRH à « *haute performance* », en tirant parti de leur potentiel de complémentarité et en favorisant la mise en place de la stratégie concurrentielle de l'entreprise, peut constituer une source d'avantage concurrentiel durable.

1.3.1. La performance financière : résultante des performances RH et des performances opérationnelles

La performance est définie selon le dictionnaire « *Larousse* » comme étant un accomplissement ou une réussite exceptionnelle dans un domaine donné, ainsi qu'une victoire remportée contre une équipe ou un adversaire mieux classé (Benguigui-Geitzholz, 2019).

Selon Bourguignon en 2000, la performance peut être définie comme la réussite des objectifs de l'organisation, indépendamment de leur nature et de leur diversité. Cette réussite peut être considérée soit comme le résultat ou l'aboutissement au sens strict soit comme l'action ou le processus qui y mène au sens large.

Le Louarn et Wils en 2001, ont souligné que la performance organisationnelle est définie par la réalisation des résultats directs sur les RH dans un premier temps (comportement, compétence, satisfaction, motivation, et engagement) et, ensuite, des résultats indirects sur les aspects organisationnels et financiers.

De même, Benbahia et Rajaa en 2022, définissent la performance organisationnelle à travers quatre catégories : « *des mesures liées aux résultats RH relatifs à la (performance sociale), aux résultats organisationnels (performance opérationnelle), aux résultats financiers (performance financière), et aux résultats de marché (performance de marché)* ».

En outre, plusieurs auteurs par exemple, Guest en 1997 ; Guerrero et al., 2004, déterminent la performance financière à l'aide d'une chaîne de causalité qui comprend : l'engagement et la satisfaction des employés, la performance sociale et organisationnelle « *productivité et coûts de main-d'œuvre* » et, enfin, la performance financière.

Suivant ce raisonnement, et dans la perspective de la théorie de l'échange social qui étudie la relation entre les employés et leur employeur et prédit « *l'impact des pratiques GRH sur les attitudes et les comportements des employés* », cela se traduit par différents résultats attendus tels qu'un engagement élevé, un faible taux de roulement et une productivité accrue. En conséquence, ces performances peuvent certainement avoir un effet positif sur la performance financière de l'entreprise.

Selon la définition proposée par Benbahia et Rajaa en 2022, la performance sociale est considérée comme l'un des résultats RH. Cette performance est décrite comme étant liée aux comportements adoptés par les employés envers les politiques, méthodes et moyens mis en place par l'organisation. Cette notion peut également être définie comme le résultat des interactions entre les employés d'une organisation dans la réalisation de ses objectifs, qu'ils soient positifs ou négatifs.

D'après des auteurs tels que Le Louarn et Wils en 2001 ; Guest en 1997 ; Guerrero et Barraud en 2004, l'un des résultats RH est l'engagement organisationnel. Selon El Akremi, Nasr et Camerman en 2006, « *l'engagement organisationnel fait référence au lien de loyauté ou d'engagement qui unit un employé à son organisation* ». Par ailleurs, l'engagement est une variable couramment étudiée dans les études en comportement au niveau organisationnel, et les résultats empiriques ont démontré que les employés ayant un engagement organisationnel élevé ont tendance à mieux respecter les objectifs de l'entreprise, à être plus assidus et à être plus performants que ceux ayant un faible engagement.

À cet égard, la performance organisationnelle produit dans un premier temps, des résultats directs sur les ressources humaines, qui comprennent l'engagement et la performance sociale, évaluée à travers des indicateurs tels que, le taux de rotation du personnel et l'absentéisme, et ensuite, des résultats indirects

sur les aspects organisationnels : la performance productive, liée à la productivité du travail et aux indicateurs de qualité du produit/service et la performance commerciale, liée aux ventes et aux bénéfices de celles-ci. Ainsi, ces types de performance auront un impact sur la performance financière (critères de rentabilité, autonomie financière et structure de la dette).

Suivant ce raisonnement, la performance financière est associée aux résultats des autres types de performance précités.

Selon Benguigui Geitzholz en 2019, « *la performance financière se définit à partir de mesures de natures différentes. En effet, l'évaluation de la performance financière des entreprises varie significativement selon les études* ». Deux types d'indicateurs de performance financière peuvent être distingués : les mesures comptables de l'entreprise, qui peuvent être divisées en trois catégories : 1) la profitabilité (rendement des capitaux propres, rendement sur les ventes, et sur les investissements, profit, marge nette) ; 2) utilisation des actifs (rendement sur les actifs, total des actifs, âge des actifs), 3) croissance (croissance des ventes/ chiffre d'affaires, croissance des actifs). Les mesures de nature boursière, telles que le rendement total pour les actionnaires et le rendement du marché, constituent le deuxième type d'indicateurs de performance financière. Bergon en 2015 indique que la performance financière est souvent mesurée à l'aide d'indicateurs tels que les ventes (volume et évolution), la rentabilité, la rentabilité des actifs (ROA) ainsi que le retour sur investissement (ROI). Il est important de noter que les mesures utilisées pour évaluer la performance financière peuvent varier selon les études et les experts du domaine.

En somme, la performance financière est une mesure importante de la santé financière de l'entreprise et peut être influencée par les autres types de performances organisationnelles, tels que la performance sociale, la performance opérationnelle et la performance de marché.

1.3.2. Les soubassements théoriques du lien entre les pratiques GRH à haute performance et la performance financière : entre une approche directe et indirecte

Trois approches fondamentales peuvent être distinguées afin de faire la démonstration de la relation directe entre les pratiques GRH à « *haute performance* » et la performance financière des entreprises : « *l'approche universaliste* », « *l'approche contingente* » et « *l'approche configurationnelle* » (Delery et Doty, 1996).

L'approche universaliste repose sur trois principes fondamentaux : « *La supériorité et l'universalité de certaines pratiques GRH* », « *La sélectivité et la supériorité de certaines pratiques GRH* », « *L'autonomie et additivité des effets de chaque pratique* ». Ces principes signifient que « *certaines pratiques GRH sont meilleures et plus efficaces que d'autres* », qu'elles doivent être sélectionnées en fonction de leur contribution financière, et qu'elles ont un impact positif sur la performance organisationnelle indépendamment du contexte (Adraoui, 2015 ; Karim, 2018).

Ensuite, l'universalisme des pratiques à « *hautes performance* » repose sur l'hypothèse de base selon laquelle « *certaines pratiques GRH donnent des meilleurs résultats que d'autres et peuvent ainsi davantage contribuer à la performance organisationnelle* » (Becker et Gerhart, 1996), cité par Ndayirata 2017. Les auteurs cités affirment que « *certaines pratiques GRH* » sont plus efficaces que d'autres et peuvent contribuer à améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisation ou à accroître son volume d'activité. Ils proposent une palette de pratiques GRH, telles que les systèmes d'emploi à haute

performance, qui sont censées améliorer la performance organisationnelle en améliorant la productivité, en réduisant le turnover et en renforçant la motivation et les compétences des employés.

L'approche universaliste repose sur plusieurs théories, notamment « *la théorie du capital humain* », « *la théorie des coûts de transaction* » et « *la théorie de l'agence* ». La première affirme que le niveau des compétences des employés est clé pour créer de la valeur économique, la deuxième considère que les pratiques GRH formalisent les transactions et la dernière que les entreprises peuvent obtenir un atout concurrentiel en contrôlant et en appréciant les RH pour maintenir et optimiser leurs performances.

L'approche de la contingence considère que les pratiques GRH doivent être alignées avec les autres facteurs contingents pour être performantes. Elle souligne l'importance de tenir compte de la stratégie de l'entreprise et de l'environnement dans lequel les pratiques sont appliquées. Selon cette approche, la performance organisationnelle est atteinte lorsque les pratiques GRH sont mises en œuvre conformément à la stratégie de l'entreprise.

Cette approche est basée sur « *les théories comportementales des ressources humaines et de l'agence* », et elle est considérée comme un puissant prédicteur de l'efficacité industrielle. Les praticiens de la GRH doivent donc ajuster leurs décisions en matière de GRH en fonction des contingences pertinentes, telles que la stratégie de l'entreprise, afin d'optimiser la performance organisationnelle.

Par voie de conséquence, pour « *l'approche de la contingence* », le lien direct entre les pratiques GRH et la performance financière se réalise en fonction de certaines variables qualifiées « *de contingences* » telles que la stratégie d'entreprise. Cette approche est considérée comme un puissant prédicteur de l'efficacité industrielle (Delery et Doty, 1996).

Concernant l'approche configurationnelle, il est soutenu que l'impact de la GRH sur la performance de l'entreprise dépend de sa capacité à développer un ensemble de pratiques cohérentes et complémentaires, également appelé « *arrimage interne* ». L'effet global de ce système est supérieur à l'effet de chaque pratique prise individuellement. De plus, cet effet peut être renforcé si les pratiques GRH sont alignées sur la stratégie globale de l'entreprise, également appelé « *arrimage externe* » (El Adraoui, 2015).

Selon El Adraoui en 2015, deux raisons principales justifient le recours aux regroupements des pratiques GRH. Tout d'abord, cette configuration permet à l'entreprise lors de l'implémentation des programmes de recrutements et d'investissement en formation et développement des compétences pour ses salariés gagne non seulement en recrutant les meilleurs talents mais, également à leur proposer des rémunérations attractives et à développer d'autres pratiques GRH en parallèle afin d'éviter le roulement d'un capital humain qu'elle a développé. Deuxièmement, cette cohérence entre les pratiques GRH s'explique également par sa capacité à communiquer à tous les employés qu'elle souhaite investir dans leurs compétences, leur permettant ainsi de mieux appréhender les attentes de l'organisation à leur égard et, en retour, de s'engager davantage pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Les prédictions configurationnelles supposent que la mise en place des systèmes d'emploi (de type marché et interne) améliorera la performance organisationnelle (Delery et Doty, 1996). En d'autres termes, un fort alignement interne et externe des activités GRH est associée à une meilleure performance de l'entreprise.

Par conséquent, la vision configurationnelle remet en question l'approche universaliste et considère la démarche contingente comme insuffisante, incluant dans cette dernière le « *principe d'ajustement horizontal* ». À notre avis, cette approche est le modèle théorique le plus complexe et le plus complet des deux approches. Elle vise à déterminer une composition optimale des bonnes pratiques GRH, en les

alignant sur la vision stratégique de l'entreprise, afin d'assurer une meilleure performance organisationnelle et financière.

Selon Guerrero en 2004, il existe une approche plus récente appelée approche pluridisciplinaire ou approche par grappe, qui vise à intensifier et opérationnaliser un système de bonnes pratiques ou configurations des pratiques. Cette approche consiste à combiner différentes pratiques GRH au sein d'un même système, permettant ainsi de bénéficier d'une synergie entre ces pratiques. Ainsi, un système des pratiques GRH sera d'autant plus efficace qu'il exploitera les complémentarités et les synergies entre les pratiques déployées.

En général, il existe deux types d'études sur la GRH : Les études « *universalistes* », qui se concentrent sur l'utilisation d'un ensemble particulier des pratiques GRH, et les études « *configurationnelles* », qui cherchent à identifier des configurations des pratiques distinctes de la GRH. Les chercheurs semblent divisés entre les perspectives théoriques présentées ci-dessus qui expliquent la relation entre les pratiques GRH et la performance, y compris les perspectives universalistes, de contingence et configurationnelles. Cependant, l'approche par grappe est considérée comme la plus dynamique car elle permet de comprendre le lien direct et indirect entre la GRH et la performance financière.

En partant de l'idée que la performance résulte de multiples éléments interconnectés, il est admis que les stratégies GRH ne sont pas directement liées à la rentabilité de l'entreprise. Cependant ces stratégies ont une influence sur le comportement des employés, ce qui peut se répercuter sur différents aspects tels que la production, le taux de roulement et, par conséquent, sur la rentabilité de l'entreprise (Guest, 1997).

Bien entendu, l'étude de Guest en 1997 est considérée l'une des premières à proposer un modèle explicatif du processus de forte implication ou de forte performance. Selon cette étude, l'engagement des employés entraîne des changements de comportement, se traduisant par une forte motivation et une adoption de comportements plus performants. Ces changements peuvent se traduire par une baisse des taux d'absentéisme et de rotation, ainsi que de meilleurs scores de productivité et de qualité. Guest associe ces comportements à des résultats sociaux tels que la rotation, les conflits et l'absentéisme, ainsi qu'à des résultats organisationnels tels que la productivité, la qualité des biens et services et les plaintes des clients. En conséquence, ces types de performances sont censés affecter les performances financières.

Cette logique est partagée par plusieurs chercheurs, tels que Louarn et Wils en 2001 qui affirment que les pratiques GRH visant à améliorer la performance organisationnelle, « *produisent d'abord des résultats directs sur les RH (en termes de comportement, de compétence, de satisfaction, de motivation, et d'engagement), qui influencent ensuite les résultats indirects sur les aspects organisationnels, financier et de la valeur des actions* ». Nwahanye en 2015, soutient cette logique en citant le modèle en escalier développé par Louarn et Wils, qui appuie « *la théorie du capital humain* » et « *la théorie comportementale des RH* » pour prouver le lien entre les pratiques GRH et la performance financière. Ce modèle implique « *une cascade* » où les pratiques GRH peuvent produire des résultats positifs sur les comportements et attitudes des employés, qui, à leur tour, peuvent influencer les résultats organisationnels, générant l'effet souhaité sur les résultats financiers.

De même, Tremblay et Simard en 2005, dans leur modèle renouvelé de mobilisation, affirment que les pratiques GRH offrent plusieurs avantages psychologiques aux employés, notamment, le soutien, la justice, la reconnaissance et la confiance. En retour, les employés sont plus motivés et engagés, cela peut contribuer à l'amélioration des résultats de performance individuelle, de performance RH et de

performance organisationnelle. Cette approche encourage une relation d'échange positive et réciproque, renforçant ainsi la loyauté des employés envers l'organisation (Doumali,2011).

En somme, la littérature a démontré que les pratiques GRH à « *haute performance* » peuvent avoir un impact positif sur la performance financière des entreprises. Les pratiques de communication, de rémunération monétaire et non monétaire, de responsabilisation, de formation et de développement peuvent améliorer la productivité, la satisfaction et l'engagement des employés, ce qui se traduit par une performance financière accrue.

Afin de mieux comprendre les liens entre les pratiques GRH à « *haute performance* » et la performance financière des entreprises, nous allons examiner la théorie de l'échange social. Cette théorie décrit les interactions sociales en termes d'échanges et de réciprocité, ce qui peut aider à expliquer comment les pratiques GRH à « *haute performance* » peuvent influencer la performance financière. Nous aborderons les concepts clés de cette théorie, tels que la confiance, le soutien organisationnel perçu et la justice organisationnelle perçue, qui sont pertinents pour prédire comment ces pratiques peuvent influencer la performance financière des entreprises.

2. Théorie de l'échange sociale

2.1. Définition et présentation de la théorie de l'échange sociale

Avant de définir et présenter les fondements théoriques de la théorie de l'échange social, nous trouvons nécessaire de démontrer l'importance de cette théorie centrale de notre synthèse. Selon Wright et McMahan en 1992 (cité par Ndayirata,2017), une théorie solide nous permet de prédire ce qui se passera en ce qui concerne les effets ou les conséquences de certaines variables et de comprendre pourquoi les valeurs prédites doivent être attendues. Bien entendu, la mobilisation de la capacité prédictive de la théorie de l'échange social va nous fournir des arguments théoriques convaincants et des données empiriques fiables pour une analyse approfondie des comportements en milieu de travail à travers deux fonctions principales : la première est de « *prédire les effets ou les conséquences attendues des pratiques GRH sur les attitudes et les comportements des employés au travail* » et, par conséquent, sur la performance financière. La seconde fonction est de comprendre le processus par lequel les relations entre les variables de l'étude sont établies (Ndayirata,2017).

Pour cela, cette analyse théorique s'appuie sur la théorie de l'échange social de Blau (1964). Ses racines remontent aux années 1920, reliant les disciplines telles que l'anthropologie (Malinowski, 1922 et Mauss, 1924), la psychologie sociale (Gouldner, 1960 ; Homans, 1958 ; Thibault et Kelley, 1959), et la sociologie (Blau, 1964).

Blau a développé la théorie de l'échange social pour expliquer les échanges sociaux, influencé notamment par les travaux sociologiques de Homans (1958) et les travaux anthropologiques de Mauss (1924). Il a défini l'échange social comme étant une théorie visant à comprendre les mécanismes régissant le partage de ressources matérielles et immatérielles entre l'employé et son organisation, chacun cherchant à maximiser ses gains dans cette relation d'échange. « *Cette théorie aide à comprendre les choix des employés quant à leur contribution au bon fonctionnement de l'entreprise, en réponse aux relations d'échange qu'ils vivent sur leur lieu de travail* » (Doumali, 2011).

En observant les civilisations primitives, Marcel Mauss a étudié le sens de l'échange des cadeaux et des services, ce qui a contribué à une meilleure compréhension de la coopération. Les sentiments tels que la fierté, la sympathie ou la gratitude associés à ces échanges sont importants car ils encouragent la participation et le partage d'informations et de soutien entre les collègues. Ce processus favorise la satisfaction, renforce l'esprit d'équipe et encourage l'engagement. Les échanges sociaux permettent ainsi de créer des liens étroits et solides entre les partenaires impliqués dans l'échange (Alter, 2010).

L'analyse de Blau (1964) du processus d'échange social présente des similitudes avec celle de Mauss (1924), ainsi, selon Blau l'échange social désigne « *le processus de donner et de recevoir qui implique deux ou plusieurs personnes dans une relation d'échange dont les obligations des parties ne sont pas définies* ».

Selon Blau (1964), les échanges sociaux sont des « *actions volontaires* » qui peuvent être initiées par la façon dont une organisation traite ses employés, dans l'espoir que ce traitement sera éventuellement réciproque.

Ces actions sont généralement motivées par des rétributions, la nature exacte et l'ampleur des retours futurs dépendent de la discrétion de la personne qui les effectue et sont censés être en fonction de « *l'obligation personnelle* », de la gratitude et de la confiance dans l'organisation (Gould-williams, Davies, 2005).

Eisenberger et al., 1986 décrivent comment le processus d'échange social est initié par les organisations lorsque « *une perception générale concernant la mesure dans laquelle l'organisation valorise les contributions générales des employés et se soucie de leur bien-être* », Sur cette base, lorsque les employés perçoivent que les organisations les apprécient et les traitent de manière équitable, ils rendent la pareille par des attitudes et des comportements professionnels positifs (Gould-williams, Davies, 2005).

Cette vision est cohérente avec l'argument de (Gouldner, 1960) selon lequel l'échange social dépend de l'orientation des employés et employeurs vers une norme générale de réciprocité. Par exemple, les actions positives et bénéfiques dirigées vers les employés par l'organisation et ses représentants contribuent à des relations d'échange de haute qualité qui créent des obligations pour les employés de rendre la pareille de manière positive et bénéfique.

La réciprocité dans l'échange implique également que chaque partie bénéficie à long terme (Gouldner, 1960). Par conséquent, une relation d'échange implique un engagement et une confiance en l'autre partie. À la suite de ces données, on peut affirmer l'influence des états psychologiques sur l'échange social et plus précisément l'importance de la confiance pour initier et développer des échanges efficaces (Cropanzano et Mitchell, 2005 ; Ikram Nasr, El Akremi, 2009).

Selon Duguay en 2006, plusieurs études ont établi une forte relation entre les relations d'échange social et les perceptions de justice organisationnelle, les perceptions de soutien, les perceptions de confiance des employés. Ainsi, « *l'engagement et la motivation sont le résultat des croyances des individus sur les conséquences de leurs actions, les personnes seront motivées pour effectuer une action lorsqu'elles perçoivent les conséquences de cette action comme étant bénéfiques pour eux* ».

Le développement des relations favorise la progression des employés tout en renforçant les formations et par conséquent une progression au niveau de la performance. « *Lorsque les individus se sentent connectés, ils sont plus engagés dans leur organisation et leurs projets de travail* ». En outre, plusieurs études ont prouvé l'existence d'une corrélation étroite et significative entre les relations positives au sein

des organisations et une amélioration de divers indicateurs de performance tels que la productivité accrue, la baisse du taux de rotation du personnel et la croissance des bénéfices (Duguay, 2006).

Afin de mieux appréhender la relation entre les pratiques GRH à « *haute performance* » et la performance financière des entreprises, nous allons nous intéresser aux états psychologiques construits de la théorie de l'échange social. Nous allons ainsi nous focaliser sur trois concepts clés de cette théorie : la confiance, la justice organisationnelle perçue et le soutien organisationnel perçu, qui peuvent jouer un rôle majeur dans la compréhension de cette relation. Nous allons détailler chacun de ces concepts successivement afin de mieux comprendre leur impact sur la relation entre les pratiques GRH à « *haute performance* » et la performance financière des entreprises.

2.1.1. La confiance est un élément clé de l'échange social

La confiance est un élément clé et une composante majeure dans les relations d'échange social, selon Blau (1964), qui considère que l'initiation d'une relation d'échange social nécessite la confiance de l'initiateur dans la réponse du destinataire, ce qui se construit à travers un processus d'échange réciproque. Mayer, Davis et al., 1995 définissent la confiance comme « *la volonté d'une partie à être vulnérable aux actions d'une autre partie, basée sur l'attente que l'autre partie accomplira un acte particulier important pour celui qui accorde la confiance, indépendamment de sa capacité à contrôler ou à surveiller cette autre partie* ». Cette définition est importante actuellement en raison des turbulences et des crises sociales et économiques, comme la pandémie de Covid-19 (Salanova, 2021).

La confiance organisationnelle « *joue un rôle fondamental dans l'échange social entre l'employé et son organisation, contrairement à l'échange économique qui ne nécessite pas de confiance* » (Guerrero et Herrebach, 2009). Les relations d'échange social sont caractérisées par une incertitude quant aux engagements et une grande incertitude quant aux futures actions des deux partenaires, ce qui rend la confiance importante pour établir cet échange social (Cropanzano et Mitchell, 2005).

La confiance organisationnelle reflète le degré de « *risque et de vulnérabilité* » que l'employé accepte de supporter en raison d'une vision positive des intentions de l'entreprise employeuse (Rousseau et al., 1998 ; Guerrero et Herrbach, 2009). La compétence, la fiabilité/intégrité et l'attention sont trois éléments sources de la confiance, premièrement, cette « *compétence* » et cette « *fiabilité* » ont une grande valeur au commencement de la relation d'échange et contribuent au développement de cette confiance au fil du temps. Deuxièmement, à mesure que la relation d'échange se renforce, le salarié voit clairement que l'entreprise se soucie de lui et se préoccupe de son bonheur, ce qui lui permet de se sentir en confiance (Guerrero et Herrbach, 2009).

Le manque de confiance entraîne des résultats dysfonctionnels tels que le faible engagement, une faible motivation et un manque de confiance entre les parties (Gould-Williams, Davies, 2005). La confiance est considérée comme le « *lubrifiant qui permet aux organisations de fonctionner* » et la source d'une efficacité et d'une efficacie accrues (Gould-Williams, Davies, 2005).

En résumé, la confiance est une référence importante à la capacité d'inspirer et de créer de l'assurance. Cette perception repose sur la capacité à prévoir le comportement des autres, sur la cohérence entre les actions et les paroles, sur l'équilibre dans l'échange et, enfin, sur la compétence et l'efficacité.

2.1.2. Les perceptions de soutien organisationnel perçu comme un catalyseur important de l'échange social

Partant du principe que la mauvaise santé psychologique des salariés entraîne un accroissement du taux d'absentéisme, un taux de roulement élevé, une baisse de la productivité et une augmentation des coûts pour l'entreprise, qui ont un impact négatif sur la performance financière de l'entreprise (Marcoux, Boudrias, Vandenberghe, 2020), il est important de se concentrer sur un facteur clé de l'échange social, comme le souligne Allen et al., 2003. Ces derniers soutiennent que les pratiques GRH à « *haute performance* » témoignent de l'attention portée aux employés, renforçant ainsi l'idée que les organisations récompensent leurs contributions et se soucient de leur bien-être, ce qui est un signe d'engagement de l'employeur envers ses employés. Cela favorise l'adoption de comportements positifs (Tremblay, 2019), réduit le roulement et augmente la productivité, ce qui améliore la performance financière des entreprises (Kim et al., 2022). Ces pratiques devraient être considérées comme un signe de soutien et un signal que l'organisation cherche à établir une relation à long terme avec ses employés, qui est évidemment perçue comme un soutien organisationnel.

Eisenberger, et al., 1986 ont défini la perception du soutien organisationnel (SOP) comme « *la croyance d'un employé quant au degré de soin et d'attention que l'organisation lui porte et à la manière dont elle apprécie ses contributions et se soucie de son bien-être* ». Il s'agit donc de l'assurance que l'organisation aidera les employés dans des situations difficiles (Rhoades et Eisenberger 2002). Dans une logique d'échange social, Eisenberger et al., 2020 affirment que les salariés qui bénéficient d'un soutien plus important de leur entreprise réagissent en retour en adoptant des attitudes plus favorables envers leur organisation et en s'investissant davantage dans leur travail.

En effet, lorsque les employés ont le sentiment d'être fortement soutenus, cela montre l'engagement de l'employeur envers eux, ce qui favorise significativement la performance (Eisenberger et al., 1986 ; Tremblay et al., 2005, Kurtessis, et al., 2017). Les auteurs spécialistes de l'échange social soutiennent que le fort sentiment de soutien impacte l'engagement et le rendement des employés, car les actions répétées de soutien sont considérées comme des actions humanistes, qui créent une dette à payer, ce qui incite les employés à adopter des attitudes de niveau équivalent à celui du soutien ou de l'aide reçue (Wayn et al., 1997 et Gouldner 1960). Eisenberger affirme que le soutien organisationnel perçu est « *un facteur essentiel du rapport d'échange social entre les salariés et leur entreprise, en ce sens qu'il entraîne un certain sentiment d'obligation de retourner le bon traitement reçu* ».

La théorie du soutien organisationnel suggère que la perception d'un soutien organisationnel basé sur la norme de réciprocité entraîne un sentiment d'obligation qui pousse les salariés à répondre favorablement aux objectifs de l'entreprise. De plus, la perception du soutien organisationnel conduit à une prise en compte des besoins socio-émotionnels, renforçant le sentiment d'appartenance des employés à l'organisation ainsi que leur rôle. Enfin, la perception du soutien organisationnel renforce la conviction des employés que l'organisation « *récompense leurs contributions* » et « *se soucie de leur bien-être* », ce qui démontre l'engagement de l'employeur envers les employés.

En effet, la théorie du soutien organisationnel affirme que les salariés réagissent au soutien organisationnel perçu en ayant un sens réel de l'obligation de veiller au bien-être de leur organisation, en se basant sur le principe de réciprocité.

Selon Eisenberger et al., 2020 « *la théorie de l'échange social permet de mieux appréhender les raisons pour lesquelles les employés réagissent favorablement à un soutien organisationnel perçu fort et défavorablement à un soutien organisationnel perçu faible* ».

En ce qui concerne les catégories de perceptions, deux perceptions du soutien sont principalement discutées dans la littérature : le soutien organisationnel, où les employés ont le sentiment que leurs employeurs sont engagés envers eux et les apprécient, et le soutien des superviseurs, où les employés perçoivent l'orientation positive ou négative de leurs supérieurs immédiats comme un indicateur du soutien organisationnel.

Selon Ndayirata, 2017, les pratiques GRH sont perçues comme un moyen d'investir dans l'échange social, et « *ces pratiques sont utilisées pour transmettre des signes de soutien aux employés, dans l'espoir qu'ils adoptent des comportements favorables à l'organisation* ».

Dans le contexte de l'échange social, il a été démontré que la perception d'un soutien organisationnel entraîne un engagement organisationnel affectif élevé, ce qui peut expliquer en partie son effet indirect sur la performance financière des entreprises, via la réduction du taux de roulement et l'augmentation de la production. En effet, l'engagement organisationnel affectif peut favoriser la rétention des salariés, réduire les coûts liés à la formation de nouveaux employés, et augmenter la productivité, ce qui peut ultimement contribuer à la performance financière de l'entreprise (Kim et al., 2022).

En résumé, le soutien organisationnel perçu est un facteur clé de l'échange social en entreprise, permettant d'améliorer la santé psychologique des salariés et leur engagement envers l'entreprise. Les pratiques GRH à « *haute performance* » témoignent de l'attention portée aux employés, renforçant ainsi l'idée que les organisations se soucient de leur bien-être, ce qui est un signe d'engagement de l'employeur envers ses employés. Les salariés ayant le sentiment d'être fortement soutenus adoptent des attitudes plus favorables envers leur organisation et s'investissent davantage dans leur travail, ce qui améliore la performance de l'entreprise.

2.1.3. Les perceptions de justice organisationnelle perçue comme facteur clé de l'échange social

Selon Tremblay et al., 2005, la justice est une valeur fondamentale pour le bon fonctionnement des sociétés et des organisations, et un facteur clé dans les relations employeurs-employés. La justice organisationnelle, développée par Greenberg en 1987 et définie comme la perception de l'équité au travail, fait référence à la relation d'un individu avec ses supérieurs, ses collègues et l'organisation dans son ensemble.

La littérature fait référence à trois formes de justice organisationnelle. La justice distributive, originaire de la « *théorie de l'équité* » d'Adams en 1965, concerne la distribution des ressources organisationnelles en fonction des contributions individuelles. Toutefois, cette forme de justice est considérée comme une vision limitée de la justice dans les organisations (Nasr, El Akremi, Vandenberg, 2009), car elle entretient des liens moins importants avec la performance hors rôle et ne permet pas d'expliquer les réactions individuelles face à une injustice (Duguay, 2006).

En revanche, la justice procédurale et la justice interactionnelle ont été prouvées comme étant des précurseurs de la confiance, qui est une composante clé de l'échange social. La justice procédurale concerne la perception de l'équité des processus de prise de décision, tandis que la justice interactionnelle se réfère à la qualité des interactions entre les individus et leur environnement organisationnel.

En somme, plusieurs chercheurs ont démontré que la justice procédurale prédit la confiance, qui constitue une composante majeure de l'échange social. Par conséquent, la justice procédurale et la justice interactionnelle, seront présentés successivement.

La justice procédurale, développée par Thibaut et Walker en 1975, concerne les procédures de prise de décision menant à l'allocation des ressources organisationnelles. Les travaux de Levental en 1980 ont permis d'élargir cette notion en énonçant six critères de justice procédurale : l'absence de biais, l'application cohérente des règles, l'exactitude, la possibilité de correction, la représentativité et la règle d'éthique. Des études récentes ont souligné « *l'importance de la justice procédurale dans le développement de l'échange social au sein des organisations* », et ont montré que l'équité a une valeur importante dans les relations d'échange social. Contrairement à la justice distributive, la justice procédurale est un prédicteur puissant des résultats organisationnels. Elle favorise l'intérêt pour le bien-être des groupes dans lesquels les employés travaillent (El Akremi, Nasr et Camerman, 2006 ; Nasr, El Akremi et Vandenberghe 2009 ; Ndayirata, 2017).

Au milieu des années 1980, Bies et Moag en 1986 ont introduit une troisième forme de justice, la justice interactionnelle qui est également une forme de justice organisationnelle, elle concerne la qualité du traitement interpersonnel et de la communication reçue par une personne lorsqu'une procédure est mise en œuvre. Cette dimension de justice organisationnelle indique dans quelle mesure les individus perçoivent que le supérieur ou le service des RH, qui exécutent une procédure ou qui décident des récompenses ou des punitions les traitent avec courtoisie, respect et dignité (Cité par Tremblay et al., 2005).

La théorie de l'échange social (Blau, 1964) est largement utilisée pour étudier les effets de la justice perçue en milieu organisationnel. La théorie postule que l'équité est importante dans les échanges sociaux et que les employés sont sensibles à l'équité de leurs partenaires d'échange. La justice procédurale concerne l'échange entre l'employé et l'organisation, tandis que la justice interactionnelle concerne l'échange avec le superviseur. Les recherches suggèrent que la justice procédurale est le prédicteur le plus fort des variables organisationnelles, tandis que la justice interactionnelle est le prédicteur le plus fort des variables liées au superviseur. La justice procédurale perçue est un déterminant important du soutien organisationnel perçu, et son utilisation indique « *que l'organisation se soucie du bien-être des employés* » et les soutient. La justice procédurale et interactionnelle sont également importantes pour favoriser l'engagement affectif, les comportements de citoyenneté et la performance organisationnelle (Duguay, 2006 ; Ikram Nasr, El Akremi et Vandenberghe 2009).

En résumé, la justice organisationnelle est un facteur clé de l'échange social au sein des organisations. La justice distributive, qui concerne la distribution des ressources, est une forme limitée de la justice organisationnelle et ne permet pas d'expliquer les réactions individuelles face à une injustice. En revanche, la justice procédurale et la justice interactionnelle, qui concernent respectivement l'équité des processus de prise de décision et la qualité des interactions entre individus et leur environnement organisationnel, sont des précurseurs de la confiance, une composante majeure de l'échange social. La théorie de l'échange social est largement utilisée pour étudier les effets de la justice organisationnelle perçue en milieu organisationnel. Les recherches suggèrent que la justice procédurale est le prédicteur le plus fort des variables organisationnelles, tandis que la justice interactionnelle est le prédicteur le plus fort des variables liées au superviseur.

L'objectif de cette partie est d'examiner le rôle des concepts clés de la théorie de l'échange social dans la relation entre les pratiques GRH à « *haute performance* » et la performance financière des entreprises. Nous commencerons par étudier la relation entre ces concepts et les pratiques GRH à « *haute performance* », avant d'évaluer leur capacité prédictive quant à l'impact de ces pratiques sur la performance financière, en nous basant sur les résultats d'études antérieures.

3. Revue de la littérature sur les liens entre la théorie de l'échange social, les pratiques GRH à haute performance et la performance financière

3.1. Lien entre la théorie de l'échange sociale et les pratiques GRH à haute performance

3.1.1. Les pratiques GRH à haute performance et la confiance organisationnelle

Selon Gould-Williams et Davies en 2005, les pratiques GRH qui témoignent de la confiance envers les employés incluent une plus grande responsabilisation, une participation plus active aux processus décisionnels, des programmes de communication étendus, des opportunités de formation pour le développement de compétences et de croissance personnelle, des techniques de recrutement sélectives, des activités de travail en équipe, des récompenses proportionnelles à l'effort et une réduction des différences de statut entre la direction et le personnel.

Guerrero et Herrbach en 2009, suggèrent que les pratiques qui montrent que les employés sont valorisés et que les organisations sont sensibles à leur bien-être sont également importantes pour construire la confiance au fil du temps. Ces pratiques comprennent un investissement volontaire dans les employés, la reconnaissance des efforts individuels, des opportunités de développement de compétences et de progression de carrière, ainsi qu'une communication ouverte et le partage d'informations. La littérature suggère que la communication et le partage d'informations sont particulièrement importants pour construire la confiance, car ils démontrent l'importance et la valeur des employés et aident à construire une relation durable de confiance.

3.1.2. Les pratiques GRH à haute performance et le soutien organisationnel perçu

Selon les travaux d'Eisenberger et Stinglhamber en 2011, cités par Ndayirata en 2017, les entreprises peuvent mettre en place des pratiques GRH favorisant le soutien organisationnel perçu, qui est perçu positivement par les employés et bénéfique pour l'entreprise. Les pratiques GRH montrent que l'organisation est prête à soutenir ses employés, encourageant ainsi l'engagement et la performance. Les pratiques GRH qui montrent que les employés sont appréciés et que leur bien-être est valorisé, signalent une attention de l'entreprise envers eux (Ndayirata, 2017 ; Ndayirata, Belghiti-Mahut, Briole, 2018).

Selon la théorie de l'échange social, les pratiques GRH qui encouragent le soutien organisationnel perçu ont deux caractéristiques principales : elles sont volontaires et reflètent un investissement volontaire de l'organisation en faveur de l'employé, et elles renforcent la confiance des employés en signalant que l'organisation reconnaît leurs réalisations individuelles. Les opportunités de développement, telles que l'accès à des formations et des promotions, ainsi que la communication et le partage d'informations, sont des pratiques GRH qui encouragent le soutien organisationnel perçu. L'évaluation équitable de la performance et la reconnaissance monétaire et non monétaire de la contribution des individus sont également importantes pour favoriser le soutien organisationnel perçu.

3.1.3. Les pratiques GRH à haute performance et la justice organisationnelle

Selon Meyer et Smith en 2000, les pratiques GRH qui favorisent la perception de la justice procédurale sont ; la promotion, le développement de carrière et les opportunités de formation, la satisfaction des avantages sociaux, l'évaluation de la performance.

Pare et Tremblay en 2007, dans une étude portant sur 394 spécialistes des systèmes d'information, ont constaté que la perception de la justice procédurale est significativement associée aux pratiques des récompenses équitables, au développement des compétences, aux récompenses non monétaires et au partage de l'information.

El Akremi et ses collègues ont recensé en 2006 des débuts de mises en application de la justice dans les pratiques GRH relatives aux recrutements et à l'évaluation des employés. Les travaux de Gilliland (1993, 1994) sur les pratiques de sélection, cités par El Akremi, 2006 et Ndayirata, 2017, montrent que les sentiments de justice prédisent d'une part, la volonté de recommander l'entreprise à d'autres, et d'autre part l'efficacité individuelle. En particulier, les auteurs indiquent que les personnes ayant reçu une explication des raisons pour lesquelles elles ont été rejetées au cours du processus de sélection sont plus susceptibles de recommander l'entreprise. Ainsi, El Akremi et ses collègues en 2006 nous rappellent que la sélection est une pratique importante pour l'entreprise en raison de sa bonne qualité, qui affecte la performance future de l'entreprise et sa capacité à attirer des employés qualifiés.

3.2. Analyse théorique des résultats des études sur la capacité de la théorie de l'échange sociale à prédire les effets des pratiques GRH à haute performance sur la performance financière

3.2.1. La confiance organisationnelle est un fort prédicteur des résultats RH et de la performance financière

Selon une étude menée par Gould-Williams et Davies en 2005, les résultats sont conformes à la théorie de l'échange social, qui soutient que les échanges positifs entraînent des réponses individuelles réciproques. Ainsi, la confiance dans la direction prédit de manière cohérente et significative les changements dans l'engagement et la rétention des employés. Les échanges intimes au sein de l'organisation ont eu des effets plus puissants sur les niveaux d'engagement et, par conséquent, sur le roulement et la performance. La théorie a été employée par les auteurs pour « *prédire les effets de trois pratiques GRH à haute performance* » sur l'engagement, la motivation et la rétention des employés au sein de l'entreprise. Leurs résultats ont montré que ces pratiques expliquaient une part très importante de la variance des trois effets examinés « *engagement, motivation et désir de rester dans l'organisation* ».

De manière plus précise, les résultats de cette étude ont fourni la prédiction de 58% de la variation de l'engagement des employés, 53% de la variation de la motivation et 41% de la variation du désir des employés de rester dans l'organisation. Conformément à la théorie de l'échange social, les résultats soulignent l'importance de la confiance dans la direction, qui prédit positivement les trois résultats. Le travail en équipe permet de prédire l'engagement et la motivation des employés, tandis que l'implication des employés, l'autonomisation, l'offre de récompenses équitables et la sécurité de l'emploi ont des effets significatifs sur la motivation des travailleurs.

Cependant, contrairement à Gould-Williams en 2005 et 2007, les résultats de l'étude de Tremblay et al., 2010, ont révélé que la confiance organisationnelle n'a pas d'effet direct sur « *les comportements in-rôle et extra-rôle* ». Selon eux, la confiance dans l'organisation n'est pas une condition suffisante pour stimuler une forte performance comportementale, leurs résultats suggèrent aussi que la confiance organisationnelle agit comme un modérateur plutôt que comme un prédicteur direct des « *comportements extra-rôles* ».

D'un autre côté, l'étude menée par Champagne de Labriolle en 2012 confirme que la confiance joue un rôle crucial dans les relations entre individus, ainsi que dans l'efficacité organisationnelle et la performance des entreprises. En effet, la confiance favorise l'engagement mutuel entre les partenaires, renforçant ainsi la coopération et augmentant les chances d'atteindre les objectifs communs. De plus, la confiance réduit la probabilité qu'un des partenaires mette fin à la relation, ce qui permet de maintenir une relation durable et stable. Cette étude s'appuie sur les travaux antérieurs de Morgan et Hunt en 1994, ainsi que de Gould-Williams et Davies en 2005, qui ont également souligné l'importance de la confiance dans les relations interpersonnelles et organisationnelles. En effet, la confiance est un élément clé pour garantir une coopération efficace et durable entre les employés et les entreprises.

En somme, il existe des preuves solides que la confiance joue un rôle important dans la relation entre les pratiques GRH à « *haute performance* » et l'engagement des employés (Guest, 1997 ; Gould-Williams, 2003, 2005). La confiance peut être considérée comme un élément clé dans la création d'un environnement de travail positif et de relations de travail saines entre les employés et les gestionnaires.

Selon Meyer et Allen en 1991, l'engagement est « *un état psychologique qui caractérise la relation de l'employé avec son organisation, il a des effets sur la décision de rester ou de quitter l'organisation* ». Au sein de cet état, l'engagement affectif se réfère à un attachement émotionnel envers l'organisation. Le concept suscite l'intérêt des chercheurs et des praticiens en raison de sa corrélation avec la rotation du personnel. Il est admis que « *l'engagement affectif est un excellent prédicteur de l'intention de quitter l'entreprise* » (Guerrero, Herrbach, 2009).

Selon Vandenberghe, Duloc en 2004, « *l'engagement organisationnel affectif est relié notamment à la rétention du personnel, à l'augmentation de la performance organisationnelle* ». Les résultats obtenus par Guerrero 2009 confirment ceux des études précédentes qui ont établi une relation entre la confiance envers l'organisation et les attitudes envers celle-ci, comme l'ont montré Mayer et Gavin en 2005.

En effet, l'engagement fort des acteurs implique des concessions de la part de chacun, cette dernière ne peut exister qu'en présence d'un niveau adéquat de confiance mutuelle. La confiance serait donc un prédicteur de l'engagement, et l'engagement à son tour entraîne des changements de comportement chez les employés, qui peuvent faire preuve d'une grande motivation et de citoyenneté, ils adoptent par conséquent des comportements plus performants ce qui entraîne une baisse des taux d'absentéisme et de rotation, ainsi que de meilleurs scores de productivité. Guest associe ces comportements à des résultats sociaux (rotation, absentéisme) et organisationnels (productivité). Par conséquent, ces types de performances sont censés affecter les performances financières.

La théorie de l'échange social est utilisée comme cadre de référence pour anticiper les effets de pratiques GRH à « *haute performance* » sur les attitudes des travailleurs, qui entraîne une baisse de rotation, et génère une meilleure productivité. Par conséquent, ces types de performance vont impacter la performance financière.

3.2.2. Le soutien organisationnel perçu est un fort prédicteur des résultat RH et de la performance financière

La mise en place des pratiques GRH à « *haute performance* » dans une organisation peut influencer considérablement l'engagement des employés envers celle-ci. Des recherches menées par Meyer et Allen en 1997 ont démontré que ces pratiques ont un pouvoir d'influence sur l'engagement organisationnel, qui à son tour peut affecter la performance de l'entreprise. Les auteurs ont mis en évidence l'importance cruciale des perceptions dans le lien entre les pratiques GRH à « *haute performance* » à la fois à l'engagement organisationnel et à la performance de l'entreprise.

En fait, l'engagement organisationnel affectif est défini comme un concept qui reflète les liens émotionnels entre l'individu et son organisation. De ce fait, il est associé à la fidélisation des employés et à l'amélioration de la performance de l'organisation (Allen et Meyer, 1990 ; Stinglhamber et Vanderberghe, 2003 ; Vandenberghe et Duloc, 2004).

En outre, selon les travaux de Meyer et Allen en 1997, de nombreuses études suggèrent que le message véhiculé par les pratiques GRH à « *haute performance* » a plus d'influence sur l'engagement affectif des salariés que les pratiques elles-mêmes. Les chercheurs ont également constaté que les employés qui perçoivent des avantages attrayants de la part de leur organisation ressentent un soutien organisationnel accru, ce qui renforce leur engagement affectif envers l'entreprise. Il est important de noter que perdre ces avantages peut avoir un impact négatif sur la rentabilité financière de l'entreprise.

Ces réflexions sont basées sur plusieurs études antérieures (Eisenberger et al., 1986 ; Tremblay et al., 2010, Kurtessis et al., 2017) examinant l'impact du soutien organisationnel perçu sur l'engagement affectif envers l'organisation. Comme l'a noté Ndayirata (2017), « *plus les employés se sentent soutenus par l'organisation, plus ils se sentent affectivement attachés à elle* ».

Ainsi, les pratiques GRH sont des moyens utilisés par les organisations pour montrer à leurs employés qu'elles « *apprécient leurs contributions et se soucient de leur bien-être* », ce qui réduit leur intention de quitter l'organisation. Selon une étude menée par Allen, Shore et Griffeth en 2003, les perceptions des pratiques GRH telles que « *la participation à la prise de décision* », « *l'équité des récompenses* » et « *les opportunités de promotion* » contribuent au développement d'un soutien organisationnel perçu qui a une influence négative sur le départ volontaire.

D'après la « *norme de réciprocité* » (Gouldner, 1960), les employés qui perçoivent un fort soutien de la part de leur organisation ont des attitudes positives à son égard. Ces auteurs avancent que lorsque les employés sont convaincus que leur organisation apprécie leur travail, récompense leurs efforts et se préoccupe de leur bien-être, ils sont plus enclins à s'attacher à elle et moins de propensions à se désengager, comme le montrent la diminution de l'absentéisme et des départs volontaires.

En effet, des études antérieures ont montré que le taux de roulement est plus élevé lorsque le soutien organisationnel perçu est faible (Eisenberger et Stinglhamber, 2011, cités par Ndayirata, 2017). Selon Ndayirata en 2017, une relation significative et négative a été établie entre le soutien organisationnel perçu et le taux de roulement, l'absentéisme et le retard. Il semble que cette relation soit solide, car une « *méta-analyse* » menée par Kurtessis et ses collaborateurs en 2015 confirme l'impact négatif du soutien organisationnel perçu sur l'intention de quitter volontairement son emploi. En ce qui concerne le taux de départ volontaire, les résultats montrent une relation plus faible avec le soutien organisationnel perçu. La théorie du soutien organisationnel perçu suggère que les employés qui perçoivent le plus de soutien de leur organisation sont susceptibles de croire que leur organisation est consciente de leurs efforts et

qu'elle agira en conséquence envers eux (Ndayirata, 2017). Selon ces mêmes auteurs, les employés qui perçoivent un soutien organisationnel fort sont plus susceptibles de fournir une performance au travail supérieure, ce qui peut bénéficier à l'organisation.

Tremblay et ses collègues (2010) ont réalisé une étude sur un échantillon de « 1219 employés d'un hôpital canadien », utilisant « la théorie du soutien organisationnel perçu », de « la justice procédurale perçue » et de « la confiance » en tant que « mécanisme d'échange social ». D'après les résultats de cette étude, les pratiques GRH qui permettent aux employés de percevoir un soutien organisationnel peuvent améliorer leur performance dans la tâche et accroître leur engagement dans des comportements volontaires qui ont un impact sur la performance financière de l'entreprise.

En effet, Tremblay et al., 2010 ont démontré que le soutien organisationnel perçu est la véritable cause de l'engagement organisationnel perçu et de la performance, confirmant ainsi les résultats antérieurs. L'effet de réciprocité associé au soutien organisationnel perçu amène les employés à se sentir obligés de protéger le bien-être de l'organisation et de l'aider à atteindre ses objectifs, remboursant ainsi cette dette par un engagement plus fort (Eisenberger et al., 1990).

Selon la théorie de l'échange social, le soutien organisationnel perçu est interprété comme une faveur ou une action discrétionnaire de l'employeur, qui est remboursée par une contribution plus importante à l'employeur. Les employés répondent aux « besoins d'estime de soi », « d'approbation et d'affiliation », et le soutien organisationnel perçu augmente également le lien émotionnel (Eisenberger et al., 2020). Alors qu'un soutien organisationnel perçu élevé signale aux employés que l'organisation favorise un contrat relationnel, tandis qu'un soutien organisationnel faible traduit une préférence pour un contrat transactionnel. Ces préférences affectent le sentiment de réciprocité envers l'organisation, tel qu'il est exprimé en termes d'engagement affectif ou de performance organisationnelle (Rhoades et al., 2001, Kurtessis et al., 2017). Il existe donc des preuves solides que lorsque l'organisation démontre activement son engagement envers ses employés, ces derniers lui rendent la pareille (Eisenberger et al., 2020).

Il est important de noter que le concept abordé est le soutien organisationnel perçu. Cependant, il est intéressant de mentionner les résultats d'une étude récente réalisée par Kim et al., 2022 à l'aide de deux études longitudinales (trois vagues de collecte de données avec un intervalle de deux mois) menées sur des échantillons en Corée du Sud. Ces études ont comblé une lacune critique dans la littérature en élargissant la théorie du soutien organisationnel au niveau organisationnel et en examinant l'influence du soutien perçu au niveau de l'organisation sur la rentabilité organisationnelle. Bien que l'importance du soutien organisationnel perçu sur les résultats organisationnels ait été soulignée dans la littérature, aucune recherche n'a été menée sur la façon dont les perceptions du soutien par les employés à l'échelle de l'organisation (soutien perçu au niveau organisationnel ou SPO), qui signifie la perception collective des employés quant à la façon dont leur organisation les apprécie et prend soin d'eux. En effet, ces deux études menées par (Kim, et al., 2022) ont également suggéré que le soutien perçu au niveau de l'organisation est également un facteur important pour prédire à la fois la performance RH et la performance financière d'une entreprise. Les résultats ont montré que le soutien perçu au niveau de l'organisation était positivement lié à la performance de la main-d'œuvre, qui était elle-même un médiateur significatif de la relation entre le soutien perçu au niveau de l'organisation et la rentabilité de l'organisation (Kim et al., 2022).

En effet, dans la première étude, menée avec un échantillon de 224 organisations en Corée du Sud, il a été constaté que le soutien perçu au niveau de l'organisation était positivement lié à la performance de la main-d'œuvre, qui était elle-même un médiateur significatif de la relation entre le soutien perçu au

niveau de l'organisation et la rentabilité de l'organisation. Cela signifie que ce dernier améliore la performance de la main-d'œuvre, ce qui à son tour améliore la rentabilité de l'organisation.

Les résultats obtenus dans cette étude ont révélé que la marge de manœuvre financière de l'organisation modérait l'effet du soutien perçu au niveau de l'organisation sur le rendement de la main-d'œuvre. Plus précisément, l'effet positif du soutien perçu au niveau de l'organisation sur le rendement de la main-d'œuvre et la rentabilité de l'organisation était plus important lorsque les ressources financières disponibles étaient plus faibles.

Dans la deuxième étude menée avec un échantillon de 96 organisations également en Corée du Sud, les résultats ont montré que le soutien perçu au niveau de l'organisation était positivement lié au taux de rotation volontaire de la main-d'œuvre, qui était un autre médiateur significatif de la relation entre le soutien perçu au niveau de l'organisation et la rentabilité de l'organisation. Cela signifie que le soutien perçu au niveau de l'organisation réduit le taux de rotation volontaire de la main-d'œuvre, ce qui à son tour améliore la rentabilité de l'organisation. Dans l'ensemble, ces résultats suggèrent que le soutien perçu au niveau de l'organisation est un facteur clé pour prédire à la fois la performance des RH et la performance financière d'une organisation, et que les organisations peuvent bénéficier en investissant dans des initiatives visant à améliorer l'environnement de travail pour leurs employés.

En somme, les travaux antérieurs sur le soutien organisationnel perçu étant très explicites et fournissent des preuves solides que le soutien organisationnel perçu est un facteur important pour prédire à la fois la performance des ressources humaines et la performance financière d'une entreprise. Les entreprises peuvent bénéficier en s'engageant à fournir un environnement de travail sain et favorable pour leurs employés, en offrant un soutien organisationnel perçu élevé pour stimuler l'engagement et la performance de leurs employés, et en réduisant le taux de rotation volontaire de la main-d'œuvre pour améliorer la rentabilité financière de l'entreprise.

3.2.3. La justice organisationnelle perçue est un fort prédicteur des résultat RH et de la performance financière

Au début des années 1980, des recherches ont été réalisées pour examiner comment la justice procédurale peut améliorer la performance des employés et leur aptitude à répondre aux exigences de leur fonction. Certains chercheurs ont proposé que l'utilisation de procédures et de systèmes équitables peut renforcer l'engagement affectif des employés, car l'équité suggère que les employés sont des membres respectés de l'organisation (Lind et Tyler, 1988 cités par Tremblay et al., 2010).

Dans le sens le plus large, l'engagement organisationnel affectif fait référence au lien de loyauté ou d'engagement qui relie l'employé à l'organisation. L'engagement est l'une des variables traditionnelles étudiées dans le domaine du « *comportement organisationnel* », et les études empiriques ont démontré que les employés qui manifestent un engagement fort envers leur organisation sont plus susceptibles de s'en tenir aux objectifs de l'entreprise, à faire preuve d'une meilleure assiduité au travail et à obtenir de meilleures performances par rapport à ceux qui présentent un engagement plus faible (El Akremi, Nasr et Camerman, 2006).

En outre, il convient de souligner que les chercheurs se sont largement penchés sur l'effet de l'équité perçue sur le niveau d'engagement organisationnel des employés dans le domaine de la justice organisationnelle « *représentant près d'un tiers de l'ensemble des études sur l'impact de la justice organisationnelle* » (El Akremi, Nasr et Camerman, 2006).

En effet, « *la justice procédurale est reconnue comme un élément permettant de prédire l'intention de quitter ou de rester dans l'organisation* » (Ndayirata, 2017). Également, l'étude menée par Byrne et Cropanzano en 2001 révèle que la justice procédurale est le facteur le plus prédictif de l'engagement organisationnel affectif.

De même, El Akremi, Nasr et Camerman, 2006 soulignent que « *la justice procédurale devrait exercer l'effet le plus fort parmi les dimensions de la justice organisationnelle* ». La validation empirique de cette affirmation a d'abord été fournie par les recherches de « *Folger et Konovsky en 1989 et de McFarlin et Sweeney en 1992* », et elle a été renforcée par plusieurs études rapportant des corrélations significatives entre la justice procédurale et l'engagement organisationnel (El Akremi, Nasr et Camerman, 2006).

Suivant le même point de vue, d'après les recherches de Cohen-Charash et Spector en 2001, cités par Ndayirata en 2017, la perception de la justice procédurale par les employés est étroitement liée à leur décision de quitter l'organisation ou de rester. La justice procédurale peut également prédire leur engagement envers l'organisation ainsi que leur satisfaction au travail et à l'égard de leur salaire, bien que dans une moindre mesure que la justice distributive.

Ainsi, la recherche sur la justice organisationnelle suggère que lorsqu'une organisation traite ses employés de manière équitable, ceux-ci sont susceptibles de lui rendre la pareille en adoptant des comportements bénéfiques pour l'organisation (Organ, 1988). Une relation positive a été trouvée entre la perception de la justice procédurale et l'engagement affectif (Folger, Konovsky en 1989 ; McFarlin, Sweeney en 1992 ; Pillai et al., 1999 ; Kerman, Hanges en 2002 ; Allen et al., 2003, cités par Tremblay et al., 2010).

En outre, un nombre croissant de recherches soulignent que les formes de justice procédurale et interactionnelle jouent un grand rôle important dans le renforcement de l'engagement affectif envers l'employeur et les supérieurs (Meyer et Smith, 2000) et sur les différents types de performance (Moorman, 1991 ; Greenberg, 1993, cités par Duguay, 2006).

Dans l'ensemble, plusieurs études, dont celles de Konovsky et Cropanzano en 1991, Miles et Klein en 1998, Libby en 1999, Rupp et Cropanzano en 2002, Aryee, Budhwar et Chen en 2002, Brotheridge en 2003, et Aryee, Chen et Budhwar en 2004, ont établi une relation solide entre la justice organisationnelle et la performance des employés (El Akremi, Nasr et Camerman, 2006). Konovsky et Cropanzano en 1991, cités par Ndayirata en 2017, ont également montré que la perception de la justice procédurale a un impact significatif sur les différents types de performance. Dans leur étude menée auprès de « *195 employés d'un laboratoire de pathologie médicale, ils ont constaté que la justice organisationnelle prédit les attitudes au travail et les performances des employés* », et que seule la justice procédurale perçue est significativement liée à la performance.

Selon notre revue de littérature sur la justice organisationnelle, il a été constaté que la perception de la justice procédurale a des effets plus significatifs sur les divers aspects de la performance, en comparaison avec les autres dimensions de la justice organisationnelle. Les recherches menées par Aryee, Chen et Budhwar en 2004, citées par Ndayirata en 2017 et Ndayirata, Belghiti-Mahut et Briole en 2018, confirment ces constatations et démontrent que la perception de la justice procédurale a une influence significative sur la performance des individus. Les conclusions de l'étude menée par Tremblay et ses collègues (2010) sont cohérentes avec les recherches précédemment mentionnées. En utilisant la théorie de l'échange social, cette étude a examiné la relation entre les pratiques GRH et la performance des employés dans leur travail.

Les résultats soulignent que lorsque les employés perçoivent que les pratiques GRH sont équitables sur le plan procédural, cela peut avoir un impact positif sur la performance de l'entreprise. Autrement dit, une perception positive de la justice procédurale peut augmenter la motivation des employés, ce qui peut entraîner une augmentation de la productivité. En outre, cela peut également améliorer la rétention des employés, ce qui peut réduire les coûts de recrutement et de formation. En fin de compte, cela peut améliorer la performance globale de l'entreprise, en augmentant les niveaux de satisfaction des employés, la qualité du travail accompli et les résultats financiers.

La théorie de l'échange social est utilisée comme cadre de référence pour prédire les effets des pratiques GRH sur les attitudes des travailleurs qui entraîne une baisse de rotation, et génère une meilleure productivité, par conséquent, ces types de performance vont impacter certainement les performances financières.

Conclusion

Cette analyse de la littérature identifie quatre pratiques essentielles qui renforcent l'engagement des employés, considérées comme des signes de soutien, de justice et de confiance fondées sur la communication, la responsabilisation, la rémunération monétaire et non monétaire et le développement des compétences et la formation. Le processus expliquant le lien entre ces pratiques et la performance de l'entreprise est généralement étudié selon deux approches complémentaires. Un grand nombre de chercheurs se concentrent sur la relation entre les pratiques GRH et les perceptions et comportements des employés, tandis qu'un autre groupe étudie les hypothèses sur le lien entre les pratiques GRH, les résultats RH et les performances de l'entreprise, suivant la dernière partie du modèle de Guest en 1997.

Cette analyse contribue à enrichir la connaissance sur « *la capacité de la théorie de l'échange social à expliquer la relation entre l'organisation et ses employés* », ainsi qu'à prédire les résultats des pratiques GRH à « *haute performance* » : résultats RH (motivation, engagement organisationnel), résultats organisationnels (taux de roulement, productivité) et, enfin, la performance financière. Conformément à la théorie de l'échange social, nous avons conclu que les pratiques GRH à « *haute performance* » sont de puissants prédicteurs de la performance organisationnelle si elles sont perçues par les employés comme des signes de soutien, de justice et de confiance solides. Ces perceptions peuvent entraîner des attitudes positives, telles qu'un engagement élevé, une loyauté envers l'entreprise et une réduction du taux de rotation des employés, qui peuvent améliorer la performance financière de l'entreprise. En somme, la théorie de l'échange social offre un cadre conceptuel utile pour comprendre les relations entre employés et employeurs.

Cependant, la relation entre les pratiques GRH à « *haute performance* » et la performance financière est complexe et difficile à mesurer directement. Des études empiriques rigoureuses qui intègrent les construits clés de l'échange social sont nécessaires. Les chercheurs doivent tenir compte à la fois de l'efficacité et de l'efficience lors de l'évaluation de l'impact de ces pratiques GRH sur la performance financière de l'entreprise, car la satisfaction et l'engagement des employés peuvent ne pas suffire à garantir la rentabilité organisationnelle. Il est également important de considérer les mécanismes comportementaux clés liés à l'efficacité et à l'efficience pour comprendre comment les concepts de l'échange social peuvent prédire les conséquences organisationnelles.

Bien que certaines études aient examiné cette relation, il n'est pas clair par quels processus les concepts de l'échange social contribuent à la rentabilité organisationnelle. Il est crucial de tenir compte des deux mécanismes d'efficacité et d'efficience lors de l'évaluation de l'impact des pratiques GRH à « *haute performance* » sur la performance financière des entreprises de manière plus complète et équilibrée, car

le fait de se concentrer sur un seul mécanisme peut biaiser les estimations et ne pas expliquer l'effet global. Par exemple, même si les employés sont engagés et satisfaits de leur travail, s'ils ne sont pas satisfaits de leur salaire et de leurs avantages, cela peut entraîner une augmentation du taux de rotation des employés, ce qui nuit à l'efficacité et donc à la rentabilité de l'entreprise.

Ainsi, pour mieux comprendre la relation entre les pratiques GRH à « *haute performance* » et la performance financière, il est nécessaire de considérer la complexité de cette relation et de mener des études empiriques rigoureuses qui prennent en compte les construits clés de l'échange social, notamment le soutien organisationnel perçu, la justice organisationnelle et la confiance organisationnelle. Les chercheurs doivent également examiner les mécanismes comportementaux clés liés à l'efficacité et à l'efficacité pour comprendre comment les concepts de l'échange social peuvent prédire les conséquences organisationnelles et contribuer à la rentabilité de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Allen, D. G., Shore, L. M., et Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- [2] Benbahia, S., & Rajâa, O. (2022). Contribution à l'étude de la relation entre la perception à l'égard des pratiques de la Gestion des Ressources Humaines et la performance individuelle : proposition d'un modèle de recherche. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(5-2), 105-123. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7121308>
- [3] Benguigui Geitzholz, K. (2019). Performance des achats responsables et performance financière de l'entreprise : le rôle des ressources intangibles. *Gestion et management*. Université de Bordeaux, 2019.
- [4] Bentein, K. Vandenberghe, C. Dulac, T. (2004). Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail. *Revue de Gestion des Ressources Humaine*.644-660.
- [5] Bergon, G. (2015). Système RH du sous-traitant et performance de l'échange dans le secteur aéronautique et spatial : le rôle de la qualité de la relation. *Management*. Université de Toulouse, 2015.
- [6] Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- [7] Cropanzano, R., et Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory : An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- [8] Delaney. J.T. et M.A. Huselid. (1996.) The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, p. 949- 969. <https://doi.org/10.2307/256718>.
- [9] Delery, J. E., et Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *The Academy of Management Journal*, 39(4) 802-835. <https://doi.org/10.2307/256713>
- [10] Doucet, O., Lapalme, M.E., Simard, G., Tremblay, M. (2015). High Involvement Management Practices as Leadership Enhancers. *International Journal of Manpower*, 36, 7, 1058-1071. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2013-0243>
- [11] Doumali. K. (2011). Facteurs influençant l'engagement affectif à son organisation et au supérieur immédiat : le cas du personnel d'un centre de santé et de services sociaux. Mémoire présenté dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences, Université du Québec.
- [12] Duguay, D. (2006). Pratiques de gestion des ressources humaines, organisation du travail et mobilisation des employés : le rôle de la justice, du soutien et de la confiance. Thèse de doctorat en psychologie, Montréal : Université du Québec à Montréal, 2 10p.
- [13] Eisenberger R. et Stinglhamber F. (2011). Perceived Organizational Support, Fostering enthusiastic and productive employees, American Psychological Association, Washington D.C <https://doi.org/10.1037/12318-000>.
- [14] Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., et Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507 <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>.

- [15] Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support : Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101-124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>.
- [16] El Akremi A., Nasr M. I et Camerman J. (2006). Justice organisationnelle : un modèle intégrateur de des antécédents et des conséquences. In El Akremi, A., Guerrero, S., et Neveu, J. P. (2006). *Comportement organisationnel : Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*. De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.akrem.2006.01.0047>
- [17] El Adraoui, H. (2015). Effets de la GRH sur la performance : validation du modèle configurationnel auprès d'un échantillon de 92 entreprises au Maroc. *Question(s) de management*, 11, 43-56. <https://doi.org/10.3917/qdm.153.0043>
- [18] Gould-Williams, J. (2003). The Importance of HR Practices and Workplace Trust in Achieving Superior Performance: A Study of Public-sector Organisations. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 28–54. <https://doi.org/10.1080/09585190210158501>.
- [19] Gould-Williams, J. (2004). The Effects of “High Commitment” HRM Practices on Employee Attitude: The Views of Public Sector Workers. *Public Administration*, 82(1), 63–81 <https://doi.org/10.1111/j.0033-3298.2004.00383.x>.
- [20] Gould-Williams, J., et Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of hrm practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/1471903042000339392>.
- [21] Gould-Williams, J. (2007), ‘HR Practices, Organizational Climate and Employee Outcomes: Evaluating Social Exchange Relationships in Local Government,’ *International Journal of Human Resource Management*, 18, 9, 1627–1647 <https://doi.org/10.1080/09585190701570700>.
- [22] Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>.
- [23] Guerrero, S. et Barraud-Didier. V. (2004). High-involvement practices and performance of French firms, *The International Journal of Human Resource Management*. 15 :8, 1408-1423 <https://doi.org/10.1080/0958519042000258002>.
- [24] Guerrero, S, Herrbach. O, (2009). La confiance organisationnelle au cœur de l'échange social : et si bien traiter ses employés était payant ? *Relations industrielles*, volume 64, numéro 1, pp. 6-24. <https://doi.org/10.7202/029536ar>
- [25] Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A Review and Research Agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8: 263–76. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>.
- [26] Guest, D. E. (1999). Human ressource management-The Workers Verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(5) : 24. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1999.tb00200.x>
- [27] Guest, D. E. (2001). Human resource management: When Research Confronts Theory. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7): 1092–106. <https://doi.org/10.1080/09585190110067837>
- [28] Huselid, M. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3): 635–72. <http://dx.doi.org/10.2307/256741>
- [29] Homans G. (1958). Social Behavior as Exchange, *American Journal of Sociology*.vol.63, Mai, p.579-606.
- [30] Karim, S., Komat. A. (2018). Gestion des ressources humaines et performance des organisations : trois perspectives empiriques. *Revue des études multidisciplinaires en sciences économiques et sociales*. 9.224-241. <https://doi.org/10.48375/IMIST.PRSM/remses-v3i3.14375>
- [31] Kim, K. Y., Eisenberger, R., Takeuchi, R., & Baik, K. (2022). Organizational-level perceived support enhances organizational profitability. *Journal of Applied Psychology* <https://doi.org/10.1037/apl0000567>
- [32] Kurtessis J.N, Eisenberger, R., Ford M.T, Buffardi, L.C, Stewart, K.A, & Adis, C.S. (2017). Perceived organizational support: a meta-analytic evaluation of organizational support theory. *J. Manag.* 43(6), 1854-1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- [33] Le Louarn, J. Y. et Wils, T. (2001). *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*, Editions Liaisons, 263 pages.
- [34] Liouville, J. et Bayad, M. (1995). Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire », *Gestion 2000*, Vol. 1, p. 159-179.
- [35] Mauss M. (1923-1924). Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques, Article originalement publié dans l'Année Sociologique, seconde série, 1923-1924
- [36] Mauss M. (1994). *Le fait social total*, Paris: Presse Universitaire de France.

- [37] Marcoux, R., Boudrias, J-S., Vandenberghe, C. (2020). Le Bien-Être Prédit-Il L'engagement Organisationnel Différemment Selon Le Degré De Spécialisation De L'emploi ? In Book : Individus Et Organisations : Évolutions, Attitudes Et Santé Au Travail. (Sous La Dir. Dirk Steiner, Adalgisa Battistelli & Christine Lagabrielle). (Pp.165-175) Publisher : Le Harmattan.
- [38] Mayer, R. C., J.H. Davis et F. D. Schoorman. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, vol. 20, no 3, p. 709-734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- [39] Meyer, J. P., et Smith, C. A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment : Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de administration*, 17(4), 319–331. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1936-4490.2000.tb00231.x>
- [40] Nasr, M., El Akremi, A. et Vandenberghe, C. (2009). Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, 74, 3-23. <https://doi.org/10.3917/grhu.074.0003>
- [41] Nasr, M. (2004.) Le rôle médiateur de la confiance dans l'effet des perceptions de la justice organisationnelle sur le comportement et des attitudes des employés : Proposition et test d'un modèle de l'échange social au travail. Mémoire de recherche en vue d'obtention du diplôme Mastère en Science de Gestion : Université de Tunis. <https://doi.org/10.7202/1038527ar>
- [42] Ndayirata, S., (2017). L'influence des perceptions des pratiques de GRH et des facteurs de contexte organisationnel sur la fidélité des employés : cas des médecins du secteur public au Burundi. Thèse de doctorat en Science de Gestion, : Paul-Valéry Montpellier3.
- [43] Ndayirata, S., Belghiti-Mahut, S. et Briole, A. (2018). L'influence des perceptions des pratiques de GRH et de facteurs de contexte organisationnel sur l'intention de départ volontaire : cas des médecins du secteur public au Burundi. *Journal de gestion et d'économie médicales*, 36, 61-83. <https://doi.org/10.3917/jgem.181.0061>
- [44] Alter, N. (2010). Donner et prendre : La coopération en entreprise. La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.alter.2010.01>
- [45] Nwahanyne, E., (2015). Pratiques de gestion des ressources humaines et performance financière en contexte camerounais : effets médiateurs. *Revue internationale sur le travail de la société*.13, 1-33.
- [46] Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books. <https://doi.org/10.2307/258426>
- [47] Paré, G., et Tremblay, M. (2007). The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions. *Group et Organization Management*, 32(3), 326-357. <https://doi.org/10.1177/1059601106286875>
- [48] Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- [49] Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organisations', *California Management Review*.40(2): 96–124.
- [50] Quenneville, N. (2006). La théorie de l'échange social pour expliquer le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines et des valeurs organisationnelles dans les comportements de mobilisation des employés. Thèse de doctorat en psychologie, Montréal : Université du Québec à Montréal.
- [51] Rhoades, L, et Eisenberger, R (2002). « Perceived organizational support: A review of the literature ». *Journal of applied psychology*, volume 87, numéro 4, pp. 698-714. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>
- [52] Rousseau, D. M., S. B. Sitkin, R. S. Burt et C. Camerer. 1998. Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, vol. 23, no 3, p. 393-404. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1998.926617>.
- [53] Salanova, M., Acosta-Antognoni, H., Llorens, S., Le Blanc, P (2021). We Trust You! A Multilevel-Multireferent Model Based on Organizational Trust to Explain Performance. *Int. J. Environ. Res. Public Health*. 2-21. <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph18084241>
- [54] Takeuchi, R., Lepak, D.P., Wang, H., et Takeuchi, K. (2007). An Empirical Examination of the Mechanisms Between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 1069-1083. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1069>
- [55] Tremblay, M, et P. Landreville. 2008. L'influence du partage de l'information sur l'engagement organisationnel : le rôle médiateur de l'empowerment, de la justice, du soutien et de la confiance ». Dans 1ge Congrès de l'Association de Gestion des Ressources humaines, Dakar. Cederom.

- [56] Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G. et Chênevert, D. (2005). Les pratiques RH et la performance prescrite et hors rôle : vérification du rôle médiateur de la justice, du support, de la confiance et de l'engagement organisationnel. Dans Actes du 16e congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines. Paris : Université Paris-Dauphine.
- [57] Tremblay, M. et Simard, G. (2005). La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité. *Gestion*, volume 30, numéro 2, pp. 60-69. <http://dx.doi.org/10.3917/riges.302.0060>
- [58] Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M. & Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion*, 30, 69-78. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0069>
- [59] Tremblay, M., P., Guay, G., Simard, et D., Chênevert. 2000. L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines. *Cahier de recherche du CIRANO*, volume 24, pp. 1-24.
- [60] Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D., & Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 405–433. <https://doi.org/10.1080/09585190903549056>.
- [61] Tremblay, M., Simard, G. (2018). A multi approach to study social support and job performance: A target similarity consideration of development –enhancing practices, leadership, and structure. *Journal of Business Research*, 92, 118-130. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.002>.
- [62] Tremblay, M. (2019). How, Why, and When High-Involvement Work Systems Are Related to OCB: A Multilevel Examination of the Mediating Role of POS and of the Moderating Role of Organizational Structures. *Group & Organization Management*, 44(3), 611–651. <https://doi.org/10.1177/1059601117736684>
- [63] Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111. <https://doi.org/10.2307/257021>
- [64] Whitener, E. 2001. Do high commitment human resource practices affect employee commitment: A cross-level analysis using hierarchical linear modelling. *Journal of management*, volume 27. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00106-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00106-4)