

## UNIVERSITE Thomas SANKARA

Centre d'Etudes, de Documentation  
et de Recherche Economiques et Sociales (CEDRES)

# REVUE ECONOMIQUE ET SOCIALE AFRICAINE

SÉRIES SCIENCES DE GESTION

**L'accessibilité des PME à la BVMAC : un moyen d'améliorer le financement des entreprises dans les pays en développement**

**Ulrich Jeanin Aymar Ganga-Zandzou**

**Le processus entrepreneurial des femmes entrepreneures burkinabè sous le prisme de l'effectuation**

**Lirassè AKOUWERABOU**

**Mobilisation des ressources humaines et performance au travail dans les PME au Bénin : rôle du soutien organisationnel perçu**

**Jean Théophile AGADAME & Emmanuel C. HOUNKOU**

**Forme juridique et performance des établissements de microfinance du Sénégal**

**Bertin CHABI**

[www.cedres.bf](http://www.cedres.bf)

La REVUE CEDRES-ETUDES publie dorénavant une « séries gestion », annuellement, en français et en anglais après évaluation, les résultats de différents travaux de recherche sous forme d'articles en gestion proposés par des auteurs appartenant ou non au CEDRES.

Avant toute soumission d'articles à la REVUE CEDRES-ETUDES, les auteurs sont invités à prendre connaissance des « recommandations aux auteurs » (téléchargeable sur [www.cedres.bf](http://www.cedres.bf)).

Les articles de cette revue sont publiés sous la responsabilité de la direction du CEDRES. Toutefois, les opinions qui y sont exprimées sont celles des auteurs.

En règle générale, le choix définitif des articles publiables dans la REVUE CEDRES-ETUDES est approuvé par le CEDRES après des commentaires favorables d'au moins deux (sur trois en générale) instructeurs et approbation du Comité Scientifique.

La plupart des numéros précédents (70 numéros en économie-gestion et 08 numéros en gestion) sont disponibles en version électronique sur le site web du CEDRES [www.cedres.bf](http://www.cedres.bf)

La REVUE CEDRES-ETUDES est disponible au siège du CEDRES à l'Université Thomas SANKARA dans toutes les grandes librairies du Burkina Faso et aussi à travers le site web : [www.cedres.bf](http://www.cedres.bf)

### **DIRECTEUR DE PUBLICATION**

Pr Pam ZAHONOGO, Université Thomas SANKARA (UTS)

### **COMITE EDITORIAL**

Pr Pam ZAHONOGO, UTS Editeur en Chef

Pr Serge Auguste Balibié BAYALA, CESAG

Pr Augustin ANASSE, Université Alassane OUATTARA, Bouaké

Pr Mady KOANDA, UTS

Pr Mamadou TOE, UTS

Pr Bertrand SOGBOSSI BOCCO, Université d'Abomey Calavi

Pr Fatou DIOP/SALL, Université Cheikh Anta Diop

Pr Florent SONGNABA, UTS

Pr Raphaël NKAKLEU, Université de Douala

### **SECRETARIAT D'EDITION**

Dr Samuel Tambi KABORE, UTS

Dr Robert OUEDRAOGO, UTS

Dr Jean Pierre SAWADOGO, UTS

Dr Kassoum ZERBO, UTS

### **COMITE SCIENTIFIQUE DE LA REVUE**

Pr Geneviève CAUSSE, Université Paris Est

Pr Ababacar M'BENGUE, Université de Reims

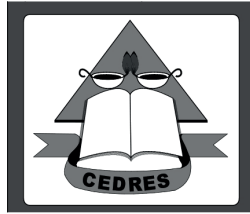
Pr Serge Auguste Balibié BAYALA, CESAG

Pr Bertrand SOGBOSSI BOCCO, Université d'Abomey Calavi

Pr Bachirou TIDJANI, Université Cheikh Anta Diop

Pr Pam ZAHONOGO, UTS

Centre d'Etudes, de Documentation et de Recherche Economiques et Sociales (CEDRES)



[www.cedres.bf](http://www.cedres.bf)

# **REVUE CEDRES-ETUDES**

Revue Economique et Sociale Africaine

## **REVUE CEDRES-ETUDES N°09**

**Séries sciences de Gestion**

*1<sup>er</sup> SEMESTRE 2021*



# SOMMAIRE

<b>L'accessibilité des PME à la BVMAC : un moyen d'améliorer le financement des entreprises dans les pays en développement.....</b>	<b>06</b>
Ulrich Jeanin Aymar Ganga-Zandzou	
<b>Le processus entrepreneurial des femmes entrepreneures burkinabè sous le prisme de l'effectuation.....</b>	<b>41</b>
Lirassè AKOUWERABOU	
<b>Mobilisation des ressources humaines et performance au travail dans les PME au Bénin : rôle du soutien organisationnel perçu.....</b>	<b>69</b>
Jean Théophile AGADAME & Emmanuel C. HOUNKOU	
<b>Forme juridique et performance des établissements de microfinance du Sénégal.....</b>	<b>99</b>
Bertin CHABI	

**Mobilisation des ressources humaines et  
performance au travail dans les PME au Bénin :  
rôle du soutien organisationnel perçu**

**Jean Théophile AGADAME**

*Maître-Assistant en Sciences de Gestion, Université d'Abomey Calavi (Bénin)  
Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM)  
Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement  
des Organisations (LARPEDO)  
jagadame@yahoo.fr*

**Emmanuel C. HOUNKOU**

*Professeur Titulaire en Sciences de Gestion à l'Université d'Abomey Calavi (Bénin)  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion  
Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement  
des Organisations (LARPEDO)  
dr\_mhounkou3@yahoo.fr*

## Résumé

L'objet de la présente recherche est d'identifier le mécanisme par lequel le Soutien Organisationnel Perçu (SOP) par les salariés, agit sur la relation entre les pratiques de mobilisation des ressources humaines (RH) et la performance au travail dans les PME au Bénin. Pour réaliser cette étude, nous avons mobilisé la théorie de l'échange social et la théorie du soutien organisationnel, adopté une démarche méthodologique qui a requis un questionnaire d'enquête adressé à un échantillon de 690 salariés de PME au Bénin, de différents secteurs d'activités. L'analyse quantitative des données collectées confirme une relation positive entre les pratiques de mobilisation des RH et la performance au travail et le rôle médiateur du SOP dans la relation entre ces deux variables.

**Mots clés :** Mobilisation, Ressources humaines, performance au travail, soutien organisationnel perçu, PME

## Abstract

The purpose of this research is to identify the mechanism by which the Perceived Organizational Support (POS) by employees acts in the relationship between human resource mobilization practices and performance at work in Beninese small and medium enterprises (SMEs). We mobilized social exchange theory and adopted a hypothetico-deductive approach which required a survey questionnaire sent to a sample of 690 employees of beninese companies from different sectors of activity. The quantitative analysis of the data collected confirms a positive relationship between HR mobilization practices and work performance and the mediating role of the POS in the relationship between these two variables.

**Keywords :** Mobilization, human resources, work performance, perceived organizational support, SMEs

## Introduction

Les propriétaires et dirigeants des entreprises cherchent à résoudre de plus en plus les difficultés liées à la complexité de l'environnement, aux changements fréquents et à l'implication du personnel (Morin et Aubé, 2007). Dans ce contexte, ils sont de plus en plus préoccupés par des questions de performance.

L'enjeu de la performance reste omniprésent dans les organisations et leurs stratégies de développement. La performance au travail est une problématique au cœur du management des organisations et répond selon Saint-Onge et Magnan (2007) à un besoin impératif des entreprises. Les dirigeants d'entreprises dans leurs démarches stratégiques, doivent accorder une place de choix à la performance des individus et des équipes. C'est une préoccupation qui interpelle les parties prenantes de l'entreprise mais aussi les chercheurs dans la recherche des conditions d'amélioration et de rétribution de la performance au travail (Saint-Onge et Magnan, 2007).

La mobilisation des ressources humaines a suscité et continue de susciter beaucoup d'intérêt chez les praticiens en management et chez les chercheurs comme un concept faisant partie du renouvellement de la gestion des ressources humaines dans les organisations. Pour certains auteurs, la mobilisation des ressources humaines est un important déterminant de la performance et du bien-être des salariés (Baraud-Didier et al., 2003 ; Morin et Aubé, 2007). Les pratiques de mobilisation du personnel permettent d'obtenir une masse critique d'employés qui accomplissent des « actions bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective » (Tremblay et Simard, 2005, p. 38).

La notion de « boîte noire » utilisée dans la littérature pour qualifier la relation entre GRH et performance, est valable pour désigner les liens entre les pratiques mobilisatrices des ressources humaines et la performance au travail. L'effet des pratiques de mobilisation des RH dans les entreprises, s'inscrit dans la théorie de l'échange social de Blau (1964), basée sur les normes de réciprocité de Gouldner (1960). En effet, les pratiques

mobilisatrices des RH peuvent être considérées comme des déterminants du soutien organisationnel perçu par les salariés (Eisenberger et al., 1986 ; Eisenberger et Stinglhamber, 2011). Il s'agit notamment des pratiques de reconnaissance et de bienveillance auxquelles les salariés pourraient répondre en retour, en fournissant plus d'efforts (Latorre et al., 2016) et en adoptant des comportements positifs au travail. La perspective de l'échange social soutient que si les salariés sentent que leur entreprise s'investit dans leur bien-être, ils réagissent par des attitudes positives en sa faveur (Takeuchi et al., 2007).

La plupart des études en rapport avec les liens empiriques entre les pratiques de mobilisation des ressources humaines et la performance, sont réalisées dans les pays anglo-saxons et portent sur de grandes entreprises. Dans la littérature en effet, plusieurs auteurs ont mis en évidence un lien positif entre les pratiques de mobilisation des ressources humaines et la performance (Takeuchi et al. 2009). Malgré que certaines recherches s'intéressant à la GRH en PME se sont limitées à une approche comparée avec les pratiques dans les grandes entreprises ou, alors ont opté pour une approche simplement descriptive (Hornsby et Kuratko, 1990), les travaux sur les pratiques de mobilisation des ressources humaines et la performance ont occulté le champ des petites et moyennes entreprises (PME). Or le développement des RH est un enjeu important pour les PME (Fabi et al. 2007).

Dans le contexte béninois, les petites et moyennes entreprises (PME) de tailles et de natures différentes occupent 97 % du tissu productif, créent 80% des emplois et contribuent à 67% au PIB selon les statistiques de l'Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique (INSAE, 2019). Notre intérêt envers les PME est donc lié à leur capacité d'adaptation, de création d'emplois et de richesses. De plus, « *de récentes études ont montré la capacité des PME à investir dans les pratiques mobilisatrices des RH malgré que l'on ait longtemps prétendu à leur faible formalisation* » (Aït Razouk, 2014, p 3). Dans les PME, le dirigeant ou le propriétaire exerce une influence importante sur son personnel. S'il porte des valeurs mobilisatrices, s'il soutient son personnel, alors il peut convertir les traditionnelles limites des PME notamment les difficultés

liées aux ressources humaines, en un puissant levier de mobilisation des RH et donc de la performance au travail (Locke, Kochan et Piore, 1995). Au vu de ce qui précède, il importe de répondre à la question de recherche suivante dans le contexte africain et spécifiquement béninois : « en quoi le soutien organisationnel perçu influence-t-il la relation entre les pratiques de mobilisation des ressources humaines et la performance au travail dans les PME au Bénin ?

Il s'agit d'étudier l'effet du soutien organisationnel perçu sur la relation entre les pratiques de mobilisation des ressources humaines et la performance au travail dans les PME au Bénin. Le présent article est structuré en quatre parties. La première explore une analyse de la littérature en définissant les concepts clés, les liens théoriques et empiriques ; la deuxième détaille la méthodologie mobilisée ; la troisième partie est consacrée à l'exposé des résultats et enfin, dans la dernière partie sont discutés les principaux apports de cette recherche.

## **1. Etat de la littérature et modèle conceptuel de recherche**

Cette partie est consacrée à la présentation des assises théorique et empirique de cet article.

### **1.1. Fondements théoriques**

La nature des relations prédites entre pratiques de mobilisation des RH et la performance au travail et le mécanisme par lequel elles se réalisent, s'inscrivent principalement dans la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et celle du soutien organisationnel (Einseberger, 1986).

La théorie de l'échange social se réfère « *aux actes volontaires des individus motivés par les retours que ces actes sont supposés apporter et qu'ils apportent effectivement de la part des autres* » (Blau, 1964, p.91). Elle aide à comprendre ce qui permettrait aux dirigeants de mobiliser leurs collaborateurs et de les inciter à améliorer les performances de l'organisation.

Il faut souligner que la théorie de l'échange social est fondamentalement basée sur le principe de la norme de réciprocité (Gouldner, 1960) qui selon Eisenberger et Stinglhamber (2011), peut s'appliquer à toutes les cultures car elle a montré selon ces auteurs une influence dans les cultures où elle a été mobilisée. La norme de réciprocité assure pour Gouldner (1960), le retour de la chose reçue. Ce principe postule que chacun, dans sa relation à autrui, a tendance à répondre favorablement aux comportements de l'autre, pour le renforcer. Ce faisant, il crée ainsi un cercle vertueux de renforcement des comportements. Il existe quatre grands types analytiques de rationalité pour expliquer le principe de réciprocité au fondement de la théorie de l'échange social : une rationalité instrumentale, une rationalité émotiono-affective, une rationalité normative et une rationalité idéologique (Raineri, 2015).

La théorie du soutien organisationnel quant à elle, explique comment le soutien d'une entreprise vis-à-vis de son personnel induit en retour un engagement de ce dernier envers son organisation. L'entreprise en mobilisant par exemple des ressources comme la reconnaissance, le respect, le salaire, répond à des besoins sociaux et affectifs de ses employés. L'entreprise développe ainsi chez son personnel, une perception de bien-être, un sentiment d'engagement que sa contribution est valorisée et mieux, que les efforts futurs le seront aussi (Eisenberger et al., 1986). Ces éléments contribuent à une perception du soutien organisationnel perçu (POS) qui, est partie intégrante de la théorie du soutien organisationnel.

Selon Marin-Garcia et Tomas (2016), la performance au travail dépend des ressources, des compétences et de la motivation des employés. Si les pratiques de mobilisation des RH permettent aux employés d'être motivés et d'avoir les compétences pour réaliser le travail (Marin-Garcia et Tomas, 2016), le soutien organisationnel renforce les ressources.

## 1.2. La performance au travail

La performance au travail renvoie dans la littérature à la performance dans la tâche, la performance contextuelle et la performance contreproductive. La performance dans la tâche est liée aux actes nécessitant des savoirs et des qualifications spécifiques au travail. La performance contextuelle contribue à entretenir et enrichir le contexte organisationnel. En dehors de ces deux dimensions, la performance contreproductive est celle qui est basée sur des comportements qui influent négativement sur l'efficacité de l'entreprise. Nous ne prenons pas en compte cette troisième dimension dans le cadre de cette recherche, car elle ne traduit « ni une conformité aux exigences du rôle, ni une persistance comportementale en faveur de l'entreprise » (Frimousse et al., 2008, p. 122). Pour Campbell et al. (1996), la performance au travail est le niveau auquel un salarié aide son entreprise dans l'atteinte de ses objectifs.

La performance dans la tâche selon Borman et al. (1997, p.99), est « *l'efficacité avec laquelle les individus en situation de travail exécutent les activités qui contribuent au noyau technique de l'organisation directement en mettant en œuvre une partie de son processus technologique, ou indirectement en fournissant des matériaux ou des services nécessaires* ». Les activités concernées sont celles qui sont formalisées dans la fiche de poste ou dans les référentiels d'emplois ou de compétences (Charles-Pauvers et al., 2007). C'est ce que décrivaient O'Reilly et Chatman (1986), pour qui cette performance est relative aux comportements qui sont valorisés par les systèmes de récompenses ou au fait d'accomplir des responsabilités et des devoirs liés à un travail précis.

La performance contextuelle pour certains auteurs regroupe des activités non liées à la tâche, mais qui contribuent positivement à l'organisation (Rotundo et Sackett, 2002 ; Borman et Motowidlo, 1999)

Selon Borman et Motowidlo, (1993, p.100), la performance contextuelle désigne « *les comportements des individus qui contribuent à l'efficacité de l'organisation à travers leurs effets sur le contexte psychologique, social et organisationnel servant de catalyseur aux processus et aux activités dans la tâche* ». Les activités concernées par ce type de performance n'ont pas d'effet sur l'entreprise par le biais de son noyau technique comme la

performance dans la tâche. Ici il s'agit plutôt de l'enrichissement du contexte organisationnel et psychosocial qui favorise le fonctionnement du noyau technique de l'entreprise (Borman et al., 1997, p.76). Organ (1997, p.91) définit cette performance comme « *une contribution à l'entretien et à l'enrichissement du contexte social et psychologique qui supporte la performance dans la tâche* ». Il assimile les formes de performance contextuelle de Borman et al., (1997) aux dimensions de la citoyenneté organisationnelle.

Charles-Pauvers et al., (2007, p.129), en s'inspirant des travaux de Borman et al., (1993), affirment que « *la performance contextuelle renvoie à des modèles de comportements similaires, même s'ils ne sont pas nécessairement identiques* ». Dans la littérature, c'est le concept de Comportement de Citoyenneté Organisationnelle (CCO) qui est le plus utilisé comme indicateur de la performance contextuelle. Ce concept proposé par Organ (1988, p.4) désigne « *le comportement individuel qui est discrétionnaire, qui n'est pas directement ou explicitement reconnu par des systèmes formels de récompenses et qui, dans l'ensemble, favorise l'efficacité du fonctionnement de l'organisation* ».

### **1.3. La mobilisation des ressources humaines**

Les pratiques de mobilisation des RH contribuent à encourager les salariés, les motiver et mieux les impliquer pour une meilleure réalisation des objectifs de l'entreprise (Baraud-Didier et al., 2003). Lawler (1993) identifie quatre groupes de pratiques qui servent de socle incontournable en matière de mobilisation : le partage de l'information, le développement des compétences, le partage du pouvoir et les systèmes de reconnaissance.

A la suite de la typologie de Lawler (1993), on recense dans la littérature d'autres typologies. Rondeau et al. (1994) citent les pratiques de partage d'information, de récompenses, de management participatif et d'identification. Pour Igalens (1997), la mobilisation des ressources humaines regroupe l'information, la formation, le recrutement, l'implication, la rémunération, et l'organisation du travail. Tremblay et al., (2005) mettent plutôt l'accent sur le partage d'information, le recrutement,

la formation, et la rétroaction. Certains auteurs proposent l'utilisation des pratiques de mobilisation sous forme de grappes dans le but de les rendre plus synergiques (Igalens, 1997).

Dans leur structure de base, les Petites et Moyennes Entreprises (PME) n'ont pas souvent une unité administrative directement dédiée à la GRH. Cette fonction en l'absence de formalisation est prise en charge par le propriétaire-dirigeant. Ce dernier essaie, du fait de sa position stratégique, d'implémenter dans les PME des pratiques de mobilisation des RH. En effet, ses valeurs, ses attitudes, ses comportements, sa vision de l'entreprise et la culture entrepreneuriale qu'il essaie d'inculquer, favorisent de telles pratiques. Ainsi, le portage du sommet stratégique et son engagement sont un facteur clé de succès du niveau de mobilisation des RH (Rondeau *et al*, 1993 ; Chiffre et Teboul, 1988). Pour Lawler (1991) la structure des PME relativement plate, est aussi un atout pour impliquer les employés et développer un management adapté aux pratiques de mobilisation des RH.

#### **1.4. Liens empiriques entre pratiques de mobilisation des RH et performance au travail**

La relation positive entre les pratiques de mobilisation des RH et la performance au travail est mise en évidence dans différents travaux (Takeuchi et al., 2009). Messersmith et al., (2011) montrent que la perception de l'adoption de pratiques mobilisatrices des RH cohérentes influe sur l'implication des agents qui développent ensuite une performance au travail. Le processus décrit par ces auteurs s'apparente aussi à la théorie de l'échange social (Latorre et al., 2016). Raub et Robert (2010) ont conclu d'une relation positive mais non significative entre le partage du pouvoir, la récompense, le partage d'information, étudiés comme pratiques d'habilitation du leadership et la performance dans la tâche (Turcotte-Légaré, 2018). En ce qui concerne la performance contextuelle, Auh et al. (2014) ont montré dans une analyse multi-niveaux que ces trois indicateurs sont tous positivement et significativement liés aux comportements de citoyenneté organisationnelle. Marin-Garcia et Tomas (2016) ont indiqué que la performance au travail dépend aussi des

compétences des salariés. Eu égard à ce qui précède, nous formulons la première hypothèse comme suit :

*H1 : Les pratiques de mobilisation des RH influent positivement sur la performance au travail dans les PME au Bénin.*

Cette hypothèse est déclinée en deux sous hypothèses :

*H1a : Les pratiques de mobilisation des RH influent positivement sur la performance dans la tâche dans les PME au Bénin.*

*H1b : Les pratiques de mobilisation des RH influent positivement sur la performance contextuelle dans les PME au Bénin.*

Dans la littérature, les pratiques de mobilisation des RH sont positionnées comme antécédents du soutien organisationnel perçu (Eisenberger et al., 1986) qui, par le biais de l'échange social (Blau, 1964), conduit les salariés à développer des attitudes positives au travail.

Le soutien organisationnel perçu est selon Eisenberger et al., (1986) la croyance d'un salarié à l'égard du degré d'attention que l'entreprise porte envers lui et la manière dont elle valorise ses efforts (Eisenberger et Stinglhamber, 2011).

Selon Snape et Redman (2010), les pratiques de mobilisation des RH constituent un « input » ou un investissement dans cet échange (Blau, 1964). A ce titre, Eisenberger et Stinglhamber (2011) supposent que les entreprises doivent promouvoir ces pratiques RH favorables au Soutien Organisationnel Perçu (SOP). Elles sont donc de bons antécédents du soutien organisationnel perçu (Gutiérrez-Martínez, 2006). Le sentiment d'obligation qui en résulte influe de façon significative sur la performance contextuelle (Gutiérrez-Martínez, 2006 ; Tremblay et al., 2010 ; Snape et Redman, 2010).

Ainsi, nous postulons que le mécanisme par lequel les pratiques de mobilisation influencent la performance passe par le soutien

organisationnel perçu. Au vu de ces considérations, l'hypothèse suivante est formulée ainsi qu'il suit :

*H2 : Les pratiques de mobilisation des RH influent positivement sur le soutien organisationnel perçu dans les PME au Bénin.*

Eisenberger et Stinglhamber (2011) en s'appuyant sur la théorie du soutien organisationnel montrent que les salariés qui perçoivent le plus du soutien organisationnel s'attendent que l'entreprise consciente de leurs efforts va développer un comportement conséquent à leur égard. Ils estiment que la performance dans la tâche fait partie de ces comportements attendus, susceptibles de renforcer le soutien organisationnel perçu des salariés. En outre Snape et Redman (2009) et Eisenberger et Stinglhamber (2011) soutiennent que la performance contextuelle est associée au soutien organisationnel perçu. Leurs travaux établissent que le soutien organisationnel perçu influe positivement sur la performance au travail (Rhoades et Eisenberger, 2002). Tremblay (2010) dans une étude sur le soutien organisationnel perçu dans un hôpital au Canada, montre que si les salariés ont conscience du soutien organisationnel à travers les pratiques mobilisatrices de GRH, cela peut améliorer leur performance au travail. Selon Marin-Garcia et Tomas, (2016), la relation entre le soutien organisationnel et la performance au travail est positive. Ceci nous amène à formuler l'hypothèse suivante :

*H3 : Le soutien organisationnel perçu a une influence significative sur la performance au travail dans les PME au Bénin.*

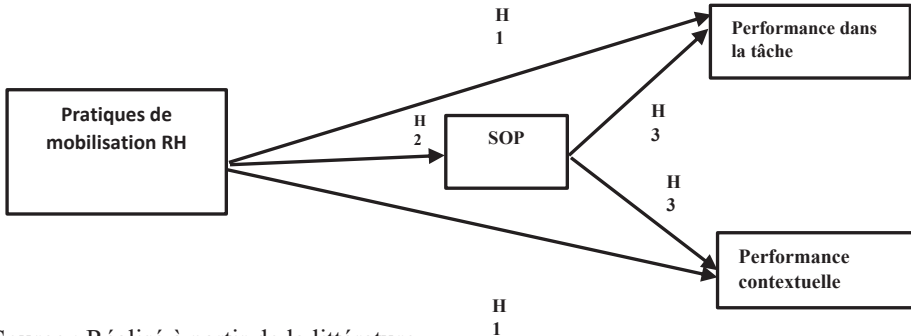
Cette hypothèse est scindée en deux sous-hypothèses à savoir :

*H3a : Le soutien organisationnel perçu a une influence significative sur la performance dans la tâche dans les PME au Bénin.*

*H3b : Le soutien organisationnel perçu a une influence significative sur la performance contextuelle dans les PME au Bénin.*

Les hypothèses H2 et H3 indiquent le mécanisme par lequel les pratiques mobilisatrices des RH influent sur le soutien organisationnel perçu qui à son tour influe sur la performance dans la tâche et la performance contextuelle, d'où le modèle suivant :

Figure i : Modèle théorique de recherche



Source : Réalisé à partir de la littérature

## 2. Méthodologie de recherche

La démarche méthodologique essentiellement quantitative présente le dispositif de recherche, l'outil de collecte des données et le cadre opératoire.

### 2.1. La procédure de collecte et l'échantillon

La population mère de l'étude est constituée de salariés des PME opérant dans divers secteurs d'activités au Bénin. Pour cette étude, nous avons retenu par convenance 69 PME ayant un effectif minimum de 20 employés. Ces entreprises sont réparties dans différents secteurs d'activités. En effet selon la charte des PME au Bénin, est considérée comme PME, toute entreprise ayant un effectif compris entre 10 et 200 employés. Ainsi, au sein de chaque entreprise de notre échantillon, nous avons choisi au hasard 10 salariés soit un effectif total de 690 salariés. L'échantillon est composé de 30 % de femmes et 70 % d'hommes. L'âge moyen des répondants est de 28 ans. La répartition de l'échantillon par

diplôme comporte les proportions suivantes : Bac + 5 (15 %), Bac + 3 (16 %), Bac + 2 (15 %), Bac (23 %), BEPC (15 %) et CEP (16 %). Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire. Le taux de retour est de 58,69 %, soit 405 réponses exploitables.

## **2.2. Instrument de mesure**

Le questionnaire conçu pour la collecte des données a été administré aux employés des PME de l'échantillon. Il a subi un pré-test auprès de 30 salariés choisis au hasard dans différentes PME. Toutes les variables perceptuelles de l'étude, ont été mesurées sur une échelle de Likert à cinq points allant de 1 (« pas du tout d'accord ») à 5 (« tout à fait d'accord »).

Les pratiques de mobilisation des ressources humaines ont été mesurées à l'aide des quatre dimensions les plus utilisées dans la littérature : partage d'information, formation, récompense et le partage du pouvoir (Tremblay et al. 2005 ; Braud-Didier, 2003 ; Igalens, 1997 ; rondeau, 1994 ; Lawler, 1993). Trois items de chacune de ces dimensions ont été utilisés. Pour mesurer le partage d'information, nous avons utilisé les items provenant de l'échelle de Lawler et al., (1995) (ex. : « *Les employés sont régulièrement informés des nouveaux produits et/ou services offerts* »). Les items provenant de l'échelle de mesure de Tremblay et al., (2000) ont été utilisés pour la mesure de la formation (ex. : « *Dans l'entreprise, différentes activités de formation sont offertes aux employés* »). Chiffre et Taboul (1988) ont utilisé l'autonomie dans la tâche pour mesurer le partage du pouvoir. Nous avons donc emprunté les items de mesure de l'autonomie dans la tâche de Sims et Manz (1993) (ex. : « *Je peux régler des problèmes sans me référer à mon supérieur immédiat* ») pour mesurer le partage du pouvoir. Pour les récompenses financières et non financières, nous avons emprunté l'échelle de mesure de Tremblay et al. (2000) (ex. : « *Les clients de l'entreprise me remercient lorsque je réalise un travail qui les satisfait* »).

La performance dans la tâche a été mesurée par l'échelle utilisée par Swalhi (2007) et comportant 7 items (ex. : « *Je m'acquitte convenablement des tâches qui m'ont été confiées* », « *Je remplis les responsabilités indiquées dans la description de ma fonction* ». La performance contextuelle a été mesurée à l'aide de six items en s'inspirant de l'instrument développé par Organ (1988) et Tremblay et al. (2010) (ex. : « *Je donne volontairement de mon temps pour aider des collègues qui rencontrent des difficultés dans leur travail* », « *Même lorsque je suis occupé(e), je suis disposé(e) à prendre du temps pour aider les nouveaux collègues à s'intégrer ou se former* »).

Pour mesurer le SOP, nous avons utilisé l'échelle de mesure d'Eisenberger et al. (1986) dans sa version française utilisée par Alis et Dumas (2003) à 4 items (ex : « *L'entreprise se préoccupe vraiment de mon bien-être* », « *L'entreprise est prête à faire le maximum pour m'aider à faire mon travail au mieux de mes capacités* »).

Nous avons inséré quelques variables sociodémographiques comme variables de contrôle (l'âge, le sexe et la scolarité) puisqu'elles peuvent influencer la performance au travail (Podsakoff et al., 1994). Ainsi l'âge a été mesuré à l'aide d'une variable continue, la scolarité sur une échelle graduée de 1 = certificat d'études primaires (CEP) à 5 = Bac + 5.

### **2.3. Cadre opératoire**

Pour valider les hypothèses, des tests statistiques sont conduits afin d'étudier dans quelle mesure le SOP (Variable médiatrice) intervient dans la relation entre les pratiques de mobilisation des RH (Variable indépendante) et la performance au travail (Variable dépendante). Les analyses qui sont réalisées sont des tests de régression et de médiation après avoir validé les différents instruments des échelles de mesure mobilisés dans cette recherche.

Les échelles de mesure ont été épurées par le biais d'une analyse factorielle exploratoire. Elles ont ensuite fait l'objet d'une analyse factorielle confirmatoire pour s'assurer de leur qualité d'ajustement et de leur fiabilité. Nous avons mobilisé enfin la méthode d'équations structurelles

et l'analyse en bootstrap (Hayes, 2013) pour réaliser les tests des hypothèses. Pour tester la qualité de l'ajustement des modèles empiriques, les indicateurs utilisés sont le  $\chi^2/ddl$  ( $< 5$ ) ; le GFI ( $> 0,9$ ) ; le RMSEA ( $\leq 0,08$ ) le CFI ( $> 0,9$ ) (Roussel et al., 2005).

### 3. Résultats

Les résultats du tableau 1, indiquent que la dimensionnalité et la fiabilité des échelles de mesure sont satisfaisantes par rapport au coefficient alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) supérieur ou égal à 0,6 (Evrard, 1993).

Tableau 1 : Tests d'épuration des instruments de mesure

Echelles	Nombre d'items de l'échelle de mesure	Analyse de la dimensionnalité		ACP	
		L'indice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Test de sphéricité de Bartlett	Cohérence interne	Nombre d'items retenus
Partage d'information	3	(sig = 0,000)	(0,712)	$\alpha = 0,62$	2
Formation	3	(sig = 0,000)	(0,812)	$\alpha = 0,74$	3
Autonomie	3	(sig = 0,000)	(0,701)	$\alpha = 0,69$	2
Récompense fin. et non fin.	3	(sig = 0,000)	(0,699)	$\alpha = 0,80$	2
SOP	4	(sig = 0,000)	(0,801)	$\alpha = 0,84$	2
Performance dans la tâche	7	(sig = 0,000)	(0,733)	$\alpha = 0,68$	4
Performance contextuelle	6	(sig = 0,000)	(0,623)	$\alpha = 0,72$	3
% cumulé de la variance totale expliquée = 70,51 %					

Source : résultats de nos investigations

L'analyse factorielle confirmatoire a permis de s'assurer de la validité convergente et discriminante des différents construits (Roussel et al. 2002). La validité d'ajustement du modèle structurel global présente les indices absolus, incrémentaux et de parcimonie suivants : ( $\chi^2/ddl = 3,228 < 5$  ; GFI = 0,974  $> 0,9$  ; CFI = 0,978  $> 0,9$  ; RMSEA = 0,0481  $< 0,08$  et  $> 0,04$ ). Le modèle empirique obtenu ainsi, possède de bons indices

d'ajustement. Le pourcentage total cumulé de la variance expliquée est de 70,51 %, ce qui est acceptable.

### 3.1. Relation entre pratiques de mobilisation RH et performance au travail

Les résultats des tableaux 2 et 3 renseignent sur la significativité et les liens de causalité entre les pratiques de mobilisation des RH et respectivement la performance dans la tâche et la performance contextuelle.

*Tableau 2 Relation entre pratiques de mobilisation et performance dans la tâche*

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Perftach	<---	Partage d'information	,009	,029	,372	,710
Perftach	<---	Formation	,141	,051	3,298	,000
Perftach	<---	Autonomie dans la tâche	,079	,029	2,504	,014
Perftach	<---	Récompense financière et non financière	,009	,049	,158	,754
Perftach	<---	Age	,034	,021	1,295	,208
Perftach	<---	Sexe	,027	,045	,031	,351
Perftach	<---	Scolarité	,031	,017	1,842	,069

\* p < 0.1 \*\*p < 0,05 \*\*\* p < 0,01 \*\*\*\* p < 0,001

Source : résultats de nos investigations

Les résultats indiquent que deux des quatre pratiques de mobilisation des RH sont reliées significativement à la variable dépendante. Les pratiques d'autonomie et de formation ont une influence positive et significative sur la performance dans la tâche. Ainsi, plus ces pratiques sont mises en œuvre dans les PME au Bénin, plus les salariés sont performants dans la tâche. Ces résultats montrent que les pratiques de mobilisation des RH influent positivement sur la performance dans la tâche dans les PME au Bénin. Pour les variables de contrôle, la scolarité a une influence significative sur la performance dans la tâche des salariés. Cela indique que plus le diplôme est élevé, plus la performance dans la tâche des salariés est grande dans les

PME au Bénin. Ces résultats paraissent logiques étant donné que le Bénin, comme d'autres pays francophones d'Afrique, valorise le diplôme et non le savoir – faire professionnel. On retrouve bien ici le statut attribué sur l'échelle de Trompenaars et al. (2004) en matière de variable culturelle. Nous testons ensuite le lien direct entre les pratiques de mobilisation et la performance contextuelle dans les PME du Bénin.

*Tableau 3 Relation entre pratiques de mobilisation des RH et performance contextuelle*

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Perfcontext	<--	Partage d'information	,421	,107	4,102	,000
Perfcontext	<--	Formation	0,237	0,109	2,201	,022
Perfcontext	<--	Autonomie	,320	,120	2,699	,009
Perfcontext	<--	Récompense financière et non financière	,561	,190	3,399	,000
Perfcontext	<--	Age	-,008	,057	-,042	,824
Perfcontext	<--	Sexe	-,107	,079	-1,215	,232
Perfcontext	<--	Scolarité	,063	,049	1,401	,171

\*  $p < 0,1$  \*\*  $p < 0,05$  \*\*\*  $p < 0,01$  \*\*\*\*  $p < 0,001$

Source : résultats de nos investigations

Ces résultats indiquent qu'aucune des variables de contrôle mobilisées ici n'agit significativement sur la performance contextuelle.

Par contre les relations sont très significatives en ce qui concerne les pratiques de mobilisation des RH. Toutes les quatre pratiques montrent une influence positive et significative au seuil de 5 % avec la performance contextuelle des PME. Ainsi, chacune de ces variables a pour effet d'accroître la performance contextuelle de ces entreprises.

### 3.2. Pratiques de mobilisation des RH et SOP

L'analyse des liens de causalité entre les pratiques de mobilisation des RH comme antécédents du SOP sont présentés dans le tableau 4.

Tableau 4 Relation entre pratiques de mobilisation des RH et SOP

		Estimate	S.E.	C.R.	P
SOP	<---	,419	,141	3,245	,000
	Partage d'information				
SOP	<---	,016	,120	2,211	,748
	Formation				
SOP	<---	,341	,089	3,320	,008
	Autonomie				
SOP	<---	,438	,141	3,847	,000
	Récompense financière et non financière				
SOP	<---	-,047	,055	-,030	,867
	Age				
SOP	<---	-,049	,078	-,755	,452
	Sexe				
SOP	<---	,050	,041	1,754	,231
	Scolarité				

\* p < 0,1 \*\*p < 0,05 \*\*\* p < 0,01 \*\*\*\* p < 0,001

Source : résultats de nos investigations

Toutes les pratiques de mobilisation des RH sont positivement reliées à la variable médiatrice. Ainsi, plus ces salariés ont une bonne appréciation des pratiques de mobilisation des RH, plus ils perçoivent le soutien organisationnel des dirigeants de l'entreprise. Spécifiquement, les pratiques de partage d'information, d'autonomie et de récompense financière et non financière agissent de manière significative sur le SOP. Il en résulte donc que les pratiques de mobilisation des RH influent significativement sur le SOP dans les PME au Bénin. D'un autre côté, les variables sociodémographiques ne sont pas significativement liées au SOP.

Les résultats du tableau 5 indiquent les liens entre le SOP et les deux indicateurs de la performance au travail.

*Tableau 5 Relation entre le SOP et la performance au travail*

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Perftach	<---	SOP	,151	,0523	,317	,000
Perfcontex	<---	SOP	,124	,032	3,841	,000

Source : résultats de nos investigations

Ces résultats montrent que le SOP influe positivement et significativement sur la performance dans la tâche et la performance contextuelle à un seuil de 1 %. Ils indiquent que le SOP a une influence significative sur la performance au travail dans les PME au Bénin. En effet, pour examiner la médiation d'une variable entre une variable indépendante et une variable dépendante, il faudrait s'assurer de l'existence de la significativité de la variable médiatrice sur la variable dépendante (Knight et Winship, 2013, p.285).

### **3.3. Pratiques de mobilisation des RH et performance au travail via le SOP**

Le tableau 6 présente les résultats des tests sur le rôle médiateur du SOP dans la relation entre chaque pratique de mobilisation des RH et la performance dans la tâche.

*Tableau 6 Relation Mobilisation RH – Performance dans la tâche via le SOP*

	Effet indirect	Effet direct
Partage d'information	0,002	0,008
Formation	0,012**	0,212***
Autonomie	0,009**	0,088**
Récompense financière et non financière	0,012**	0,005

\* p < 0.1 \*\*p < 0,05 \*\*\* p < 0,01 \*\*\*\* p < 0,001

Source : résultats de nos investigations

Le SOP joue un rôle médiateur dans la relation entre les pratiques de mobilisation des RH (la récompense financière et non financière et l'autonomie) et la performance dans la tâche. La relation entre les récompenses financières et non financières et la performance dans la tâche est uniquement indirecte et se réalise par le biais du SOP. L'absence de relation directe et significative entre les récompenses financières et non financières et la performance dans la tâche indique que cette pratique de mobilisation des RH influe sur la performance dans la tâche des salariés uniquement par le biais du SOP.

Le SOP joue un rôle de médiation partielle (médiation complémentaire) dans la relation entre les pratiques de mobilisation des RH centrées sur l'autonomie et la performance dans la tâche. Les effets indirect et direct dans cette relation sont significatifs. Cela indique que l'autonomie influe sur la performance dans la tâche via le SOP mais aussi directement sur la performance dans la tâche.

Ces résultats indiquent de manière globale que le SOP a un effet médiateur sur la relation entre les récompenses financières et non financières, le partage d'information et la performance dans la tâche dans les PME au Bénin.

*Tableau 7 Mobilisation RH– Performance contextuelle via le SOP*

	Effet indirect	Effet direct
Partage d'information	0,009**	0,143****
Formation	0,001	0,049
Autonomie	0,014****	0,079*
Récompense financière et non financière	0,020****	0,212****

\*  $p < 0,1$  \*\* $p < 0,05$  \*\*\*  $p < 0,01$  \*\*\*\*  $p < 0,001$

Source : résultats de nos investigations

Ces résultats confirment que le SOP joue un rôle médiateur dans la relation entre trois pratiques de mobilisation des RH et la performance contextuelle. En effet, la relation entre le partage d'information, les récompenses financières et non financières, l'autonomie et la performance contextuelle est médiatisée par le SOP. Il s'agit chaque fois de médiation partielle indiquant que ces trois pratiques de mobilisation des RH influent de façon directe sur la performance contextuelle mais aussi indirectement par le biais du SOP.

## 4. Discussion des résultats

Les relations entre les pratiques de mobilisation des RH et la performance contextuelle au Bénin confirment les résultats des travaux de Tremblay et al., (2010) et Snape et Redman (2010). Ces résultats confirment aussi ceux de Gutiérrez-Martínez (2006) sur la relation entre les pratiques de mobilisation des RH et la performance dans la tâche.

Nous avons postulé que les pratiques de mobilisation influent significativement sur le SOP dans le contexte béninois. Ces résultats sont confirmés pour les pratiques de partage d'information, d'autonomie et de récompense financière et non financière. De tels résultats rejoignent Tremblay et al., (2010) et Snape et Redman (2010).

Même si les trois pratiques de mobilisation significatives ne montrent pas des poids relatifs trop importants dans l'explication du SOP, une autre lecture de ces résultats s'impose. Les analyses indiquent que le SOP est expliqué en grande partie par les récompenses financières et non financières ( $\beta = 0,438$  ;  $p < 0,001$ ) suivies des pratiques de partage d'information ( $\beta = 0,419$  ;  $p < 0,001$ ) et d'autonomie ( $\beta = 0,341$  ;  $p < 0,001$ ). Même si les écarts entre le pouvoir explicatif ( $\beta$ ) des variables sont faibles, ils ne sont pas anodins. Ils indiquent que dans le contexte béninois, la perception que les salariés des PME ont de la rémunération incitative peut être déterminante pour le niveau du soutien organisationnel perçu. Les récompenses financières et non financières participent donc beaucoup plus du niveau du bien-être du salarié.

Cependant, les pratiques de formation ou de développement des compétences dans le contexte béninois ne montrent pas de lien significatif avec le SOP même si la relation est positive. Ces résultats peuvent être rapprochés de l'explication de Cohen-Charash et al. (2001) qui indiquent que pour les régressions multiples à variables indépendantes (pratiques de mobilisation), les effets non significatifs avec une variable dépendante (SOP) peuvent être liés aux effets des autres variables dont les liens sont plus importants avec la variable dépendante.

Les analyses relatives au rôle médiateur du SOP dans la relation entre les pratiques de mobilisation des RH et la performance au travail au Bénin, se justifient pour les pratiques de formation et d'autonomie en ce qui concerne la performance dans la tâche et les pratiques de partage d'information, d'autonomie et de récompense financière et non financière, en ce qui concerne la performance contextuelle. Globalement, ces résultats rejoignent ceux des travaux antérieurs ayant démontré la médiation du SOP dans la relation entre les pratiques de mobilisation des RH et la performance au travail (Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Tremblay et al., 2010, Snape et Redman, 2010).

## Conclusion

L'objectif visé par cet article, est d'étudier l'effet du soutien organisationnel perçu sur la relation entre les pratiques de mobilisation des ressources humaines et la performance au travail dans les PME au Bénin. Les résultats de cette étude montrent que les pratiques de mobilisation des ressources humaines mises en œuvre et perçues par les salariés des PME au Bénin sont positivement corrélées à la performance au travail. Quant au rôle du SOP par les salariés dans cette relation, nous avons des résultats contrastés en fonction des pratiques concernées. Le SOP joue un rôle médiateur dans la relation entre les pratiques mobilisatrices des RH et le volet performance dans la tâche pour les pratiques de formation, d'autonomie et de récompense. Par contre pour les pratiques de partage d'information et la performance au travail, il n'existe pas de relation directe significative. En ce qui concerne le volet performance contextuelle, les résultats indiquent que, pour les pratiques de mobilisation des RH de partage d'information, d'autonomie et de récompense, le SOP médiatise la relation et que par contre pour les pratiques de formation, la relation est directe et non significative.

Sur le plan managérial, ces résultats pourraient aider les propriétaires et dirigeants de PME dans les choix des actions qui pourraient impulser une nouvelle dynamique en termes de performance de leurs salariés. En effet, ces dirigeants pourraient améliorer certaines pratiques de gestion pour mieux susciter l'enthousiasme ou l'implication au travail de leurs salariés.

L'une des limites de ce travail de recherche est la non prise en compte de la variable culturelle qui pourrait influencer la performance au travail. Nous comptons élargir cette étude sur un échantillon représentatif de plusieurs PME au Bénin en examinant, le rôle des variables contextuelles et psychologiques dans cette relation.

## Références bibliographiques

Aït Razouk, A. (2014) « Mobilisation des ressources humaines et innovation des PME. Analyse longitudinale sur des données françaises », *Revue française de gestion*, vol. 243, no. 6, pp. 107-126

Alis, D., et Dumas, M. (2003). 35 heures, soutien organisationnel perçu et harmonisation vie

Auh, S., Menguc, B. et Jung, Y. S. (2014). Unpacking the relationship between empowering leadership and service-oriented citizenship behaviors: A multilevel approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(5), 558-579.

Baraud-Didier V., Guerrero S., Igalens J., (2003). « L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 47, p. 2-13.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Transaction Publishers.

Borman W.C., Motowidlo S.J. et Schimt M.J. (1997), A theory of individual differences in task and contextual performance, *Human Performance*, Vol 10 (2), 71-83.

Borman, W.C. et S.J. Motowidlo (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance, dans *Personnel selection in organizations*, sous la direction de N. Schmitt et W.C. Borman, San Francisco, Jossey-Bass, pp. 71-98.

Campbell, J.P., M.D. Gasser et F.L. Oswald (1996). The substantive nature of job performance variability, dans *Individual differences and behaviour in organizations*, sous la direction de K.R. Murphy, pp. 258-299.

Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2007). Chapitre 3. La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques. In S. Saint-Onge & V. Haines (Éd.), *Gestion des performances au travail* (p. 97-150). Bruxelles, Belgique: De Boeck Supérieur.

Chiffre, J.D., Teboul, J. (1988). *La motivation et ses nouveaux outils*, les Éditions ESF.

Cohen-Charash, Y. et Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.

Eisenberger R. et Stinglhamber F. (2011), Perceived Organizational Support, Forecasting enthusiastic and productive employees, *American Psychological Association*, Washington D.C.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., et Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

Fabi, B., Raymond, L., Lacoursière, R. (2007). La GRH, levier du développement stratégique des PME. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, no 65, p. 41-56.

familiale/vie professionnelle. *Revue de gestion des ressources humaines*, (50), 37-56.

Frimousse S., Peretti J.-M., Swalhi A. (2008). La diversité des formes de performance au travail : le Rôle de la justice organisationnelle, « *Management & Avenir* » N° 18 pp. 117 - 132

Gouldner, A. W. (1960). *The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement*. American

Gutiérrez-Martínez, I. (2006). L'implication organisationnelle des professionnels de TI. *Revue française de gestion*, (9), 143-156.

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.

Hornsby J. et D.F. Kuratko, (2003), Human resource management in U.S. small businesses: A replication and extension, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 8, no 1, p. 73-92.

Igalens, J. (1997). La mobilisation des ressources humaines. *Personnel*, vol. 378, p. 37- 41.

Knight, C. R., & Winship, C. (2013). The causal implications of mechanistic thinking: Identification using directed acyclic graphs (DAGs). In *Handbook of causal analysis for social research* (pp. 275-299). Springer Netherlands.

Latorre, F., Guest, D., Ramos, J., & Gracia, F. J. (2016). High commitment HR practices, the employment relationship and job performance: A test of a mediation model. *European Management Journal*.

Lawler E. (1986). *High involvement management*, San Francisco, Jossey Bass.

Locke, R., Kochan, T.H., Piore, M. (1995). Repenser l'étude comparée des relations professionnelles: les enseignements d'une recherche internationale. *Revue internationale du travail*, no 2, p.153-179.

Marin-Garcia, J. A. et Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040-1087. doi: 10.3926/ic.838

Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105-1118. <https://doi.org/10.1037/a0024710>

Morin E. et Aubé C. (2007). *Psychologie et Management*, Chemelière, Education, Montréal.

Motowidlo, S. J., W. C. Borman et M. J. Schmitt (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance, *Human Performance*, vol. 10, n° 2, pp. 71- 83.

O'Reilly, C. A., et Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97.

Podsakoff, P. M., et MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of marketing research*, 31(3), 351-363.

Raineri N. (2015), L'échange social dans les relations au travail : Trois études sur les comportements citoyens des employés. Québec, Canada ; Thèse de Doctorat en sciences de l'administration ; Université LAVAL

Raub, S. et Robert, C. (2013). Empowerment, organizational commitment, and voice behavior in the hospitality industry: Evidence from a multinational sample. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 136-148. doi: 10.1177/1938965512457240

Rondeau, A., Lemelin, M., Tremblay, M. et Lauzon, N. (1994). *Documents de recherche sur le programme de mobilisation des ressources humaines*. HEC Montréal, Montréal, Québec.

Rotundo, M. et Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80. doi: 10.1037/0021-9010.87.1.66

Saint-Onge, S., et Magnan, M. (2007). Chapitre 1. La gestion des performances des organisations et des personnes. In S. Saint-Onge & V. Haines (Éd.), *Gestion des performances au travail* (p. 15). Bruxelles, Belgique: De Boeck Supérieur.

Sims, H. P. et Manz, C. C. (1991). SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4), 18-35. doi: 10.1016/0090-2616(91)90051

Snape, E., et Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219-1247.

*Sociological Review*, 25(2), 161-178.

Swalhi, A. (2007), « Mesure et déterminants de la fidélité organisationnelle: le rôle des pratiques de justice et d'employabilité » Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, *Université de Corse*

Takeuchi R., Chen G., Lepak D. (2009). Through the looking glass of a social system: cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology*, Vol. 62 Issue 1, p1-29

Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069.

Tremblay, M. et Simard G. (2005). La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité. *Gestion*, vol. 30, n°2, p. 60-68.

Tremblay, M., Cloutier J., Simard G., Chênevert D. et 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*, vol. 21, no 3, p. 405-433.

Tremblay, M., Guay, P. et Simard G. (2000). « L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines », *Publications du CIRANO*, vol. 24, p. 1-24.

Trompenaars F. et Hampden-Turner C., (2004). *Au-delà du choc des cultures : Dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble*, traduction de l'anglais, Paris, Éditions d'Organisation, sélection Manageris, 415 p.

Turcotte-Légaré N. (2018). Leadership d'habilitation et performance : Étude dans le secteur de la fabrication métallique industrielle, Mémoire de Maîtrise ès Sciences, Université de Montréal