

Pratiques RH, Culture organisationnelle et Comportements des salariés : Revue de littérature empirique

HR Practices, Organizational Culture and Employee Behaviours: Empirical Literature Review

Omar RAJÂA, (PES & Enseignant- Chercheur)

*Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LaRGE) – Maroc
ENCG Agadir
Université Ibn Zohr d'Agadir, Maroc*

Mohamed EL GHAZLANI, (Doctorant)

*Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LaRGE) – Maroc
ENCG Agadir
Université Ibn Zohr d'Agadir, Maroc*

Adresse de correspondance :	École Nationale de Commerce et de Gestion de l'Université Ibn Zohr Adresse : Rue Hachtouka, Hay Salam, BP: 37/S, Agadir Code postal : 80000, Maroc Téléphone : +212 5282-25739
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	RAJAA, O., & EL GHAZLANI, M. (2023). Pratiques RH, Culture Organisationnelle et Comportements des salariés : Revue de littérature empirique. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(4-1), 507-552. https://doi.org/10.5281/zenodo.8284995
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: July 23, 2023

Accepted: August 24, 2023

Pratiques RH, Culture organisationnelle et Comportements des salariés : Revue de littérature empirique

Résumé

Dans cette revue de littérature empirique, notre objectif a été de synthétiser les relations empiriquement confirmées entre les pratiques de gestion des ressources humaines (RH), la culture organisationnelle, les comportements des salariés au travail et d'autres variables au sein des organisations. Nous avons élaboré un schéma conceptuel pour modéliser ces relations complexes. Dans cet article, nous avons proposé un répertoire composé de 105 comportements observables au sein des organisations, classés en fonction de leurs types et de leurs cibles. De même, nous avons constitué un répertoire exhaustif de 164 pratiques RH, regroupées en 15 familles distinctes. L'objectif de ces répertoires est de rassembler un maximum de pratiques RH et de comportements des individus au travail, afin de fournir une référence scientifique pratique pour faciliter leur utilisation dans les futures recherches ou dans des contextes professionnels.

En nous appuyant sur les résultats confirmés par des études antérieures, nous avons identifié les différents prédicteurs des comportements au travail. Les résultats de cette analyse pourraient permettre d'anticiper, de prévoir, d'éviter, de faire abandonner ou même de cibler l'émission de certains comportements ou types de comportements au sein des organisations. Grâce à cette approche, nous espérons apporter des éclairages utiles pour la compréhension et la gestion des comportements en milieu professionnel.

Notre approche a été centrée sur l'agrégation et la structuration des connaissances existantes concernant les pratiques RH, la culture organisationnelle et les comportements des individus au travail. En combinant ces informations dans un schéma conceptuel, nous avons tenté d'éclairer les interrelations et les facteurs qui influencent les comportements au travail.

Cette revue de littérature identifie plusieurs limites théoriques, offrant des perspectives pour de futures recherches. Les études antérieures regroupent les pratiques RH en grandes catégories sans détails sur les sous-pratiques. Les relations entre variables sont examinées globalement, sans explorer les sous-composantes de chaque variable. Finalement, nous soulignons le manque d'études empiriques sur les relations entre les trois concepts simultanément ou sur leur rôle de médiation ou de modération. Cette revue de littérature narrative fournit une base solide pour la compréhension des dynamiques complexes entre les pratiques RH, la culture organisationnelle et les comportements des salariés, dont les répertoires proposés (pratiques RH et comportements) offrent une ressource précieuse pour les futurs travaux de recherche et peuvent servir de guide pratique aux professionnels de la gestion des ressources humaines dans leurs efforts pour promouvoir un environnement de travail productif et harmonieux.

Mots clés : Pratiques RH – Culture organisationnelle – Comportement prosociaux – Comportements antisociaux – Prédicteurs des comportements

Classification JEL: D23, L20, M12, M14, O15

Type de l'article : Article de revue de littérature empirique

Abstract

In this empirical literature review, our objective was to synthesize the empirically confirmed relationships between human resource management practices, organizational culture, employee behaviours at work, and other variables within organizations. We developed a conceptual framework to model these complex relationships.

Within this article, we proposed a repertoire comprising 105 observable behaviours within organizations, classified based on their types and targets. Similarly, we compiled an exhaustive repertoire of 164 HR practices, categorized into 15 distinct families. The purpose of these repertoires is to consolidate a wide range of HR practices and employee behaviours, providing a practical scientific reference to facilitate their utilization in future research or professional contexts.

Drawing upon results confirmed by previous studies, we identified various predictors of workplace behaviours. The outcomes of this analysis could enable anticipation, prediction, avoidance, cessation, or even targeted implementation of specific behaviours within organizations. Through this approach, we aim to shed light on valuable insights for understanding and managing behaviours in the workplace.

Our approach was centred on aggregating and structuring existing knowledge pertaining to HR practices, organizational culture, and workplace behaviours. By amalgamating these pieces of information into a conceptual framework, we aimed to highlight the interrelations and factors influencing behaviours in the workplace.

This literature review identifies several theoretical limitations, offering perspectives for future research. Prior studies categorize HR practices into broad categories without details on the sub-practices. Relationships between variables are examined globally, without exploring the sub-components of each variable. Finally, we emphasize the lack of empirical studies simultaneously investigating the relationships between the three concepts or their roles as mediators or moderators.

This narrative literature review provides a solid foundation for understanding the complex dynamics between HR practices, organizational culture, and employee behaviours. The proposed repertoires (HR practices and behaviours) offer a valuable resource for future research and can serve as a practical guide for human resource management professionals in their efforts to promote a productive and harmonious work environment.

Keys words: HR practices – Organizational culture – Prosocial behaviours – Antisocial behaviours – Predictors of behaviours

JEL Classification : D23, L20, M12, M14, O15

Paper type: Empirical Literature Review Article

1. Introduction

Avec l'évolution de l'environnement interne et externe des organisations, la fonction des managers demeure en leur capacité à catalyser et combiner les ressources pour les convertir en capacités permettant d'innover et créer de la valeur économique (Penrose, 1959), dont les ressources humaines représentant l'une des variables sur lesquelles les entreprises peuvent agir et contrôler à travers plusieurs pratiques pour les mener à contribuer à la création de la valeur et de l'avantage compétitif durable (Wernerfelt, 1984).

Les recherches autour de la place et l'importance de la fonction RH au sein des organisations ont soutenu que les entreprises qui s'orientent vers le développement proactif de leur GRH en visant la valorisation de leurs ressources humaines peuvent s'attendre avec grandes probabilités à de hautes performances, inversement aux entreprises qui négligent ce volet et ne misent pas sur leurs dimensions sociales et qui peuvent connaître de sérieux dysfonctionnements sociaux remettant en question leur réussite économique (Liouville J. et Bayad M., 1995), ce qui nécessite de s'intéresser à bien orienter les activités de la fonction RH au sein de toute organisation vers les objectifs visés.

Les comportements des salariés sont considérés comme l'une des variables influençant la performance des salariés comme le confirme Fournier S. (2017) et la performance de l'entreprise en conséquence, « *Les comportements sont donc la clé de toute recherche sur la performance* » M. Thévenet et J.-L. Vachette 1992. Dans ce cadre, l'étude des variables qui peuvent impacter les comportements au travail s'avère indispensable, dont les pratiques RH et la culture organisationnelle qui sont jugés à exercer, directement ou indirectement, une influence sur les comportements des salariés au travail, ce qui est confirmé à travers plusieurs études que nous avons synthétisé dans les parties qui suivent du présent article.

La prédiction des comportements n'est plus un mystère pour les managers. Par leur importance, les chercheurs ont essayé de définir les variables qui peuvent être des prédicteurs des comportements, comme le confirment Ménard J. et al. (2007), à titre d'exemple, soulignant la nécessité de déterminer les prédicteurs des comportements antisociaux afin de minimiser leur occurrence. Dans ce cadre, nous avons rassemblé dans cet article des prédicteurs des comportements au travail afin de servir à identifier les facteurs qui conduisent à l'apparition ou la disparition d'un comportement ou type de comportements.

La performance organisationnelle est liée à la culture organisationnelle (Petty R.E. et al. 1995), ainsi que la stratégie, où Eaton D. et Kilby G. (2015) confirment que la culture d'entreprise doit supporter sa stratégie sous peine que l'organisation souffre ou même échoue à l'implémentation des changements visés, comme ils avancent même que la culture d'entreprise a un pouvoir supérieur sur la stratégie de l'entreprise, via le contrôle et la modération des comportements des employés qui sont l'une des principales raisons de succès ou d'échec des stratégies des entreprises.

À travers le présent article, nous avons essayé de répondre à certaines questions que nous jugeons centrales dans le cadre de l'étude de la relation entre les pratiques RH, la culture organisationnelle et les comportements des salariés, que nous proposons comme suit :

- Quel est l'impact des pratiques RH dans le cadre du changement des comportements au travail ?
- Comment la culture organisationnelle intervient dans la relation entre les pratiques RH et les comportements au travail ?
- Est-ce qu'il est possible d'influencer et de changer les comportements des individus au travail ?
- Comment est-il possible de prédire les comportements des individus au travail ? et quels sont les facteurs qui peuvent conduire volontairement ou involontairement à l'apparition ou à la disparition d'un comportement donné ?

En cherchant à répondre à ces questions, nous avons présenté dans cet article les différentes généralités sur chaque concept dont l'objectif est de faciliter la compréhension et la maîtrise conceptuelle, avant de traiter les résultats des études empiriques antérieures les ayant traités.

Nous jugeons que l'étude de toute variable requiert de répertorier le maximum des études l'ayant étudiée pour dresser une liste exhaustive de ses différents types et possibilités existantes afin de ne pas négliger aucun détail qui pourrait avoir des effets importants sur une organisation ou d'une manière générale sur une population étudiée. C'est dans ce souci et dans l'absence, à notre connaissance, d'une référence scientifique regroupant en exhaustivité les pratiques RH ou les comportements au travail, que nous proposons dans le présent article des listes quasi exhaustives, en guise de répertoires, des pratiques RH et des comportements au travail évoqués et/ou étudiés à travers la littérature.

L'examen et la synthèse des résultats des différentes études ayant traité les pratiques RH, la culture organisationnelle et les comportements des salariés nous ont permis de schématiser les relations entre ces concepts, ainsi que leurs relations avec d'autres variables au sein des organisations, comme ils nous ont permis de faire sortir des conclusions importantes qui peuvent servir comme bases théoriques dans les études futures.

2. La culture organisationnelle

Dans l'objectif de bien comprendre les différents résultats des études antérieures traitant la culture organisationnelle, nous jugeons important de la définir et faire un rappel de ses différents types selon les modèles théoriques l'ayant traitée.

2.1. Définition de la culture organisationnelle

Rajâa O. et El Ghazlani M. (2022) ont proposé une définition de la culture organisationnelle en s'inspirant de plusieurs définitions proposées antérieurement par d'autres auteurs, que nous rappelons comme suit :

« La culture organisationnelle est un sous-système complexe et partagé, elle est créée, découverte ou développée par les membres d'une organisation tout au long de son histoire en réponse à des problèmes et à des situations rencontrées dans un processus d'apprentissage formel ou informel, officiel ou officieux, et transmise socialement et individuellement par les anciens membres aux nouveaux comme étant la manière ayant suffisamment fonctionné et jugée opérationnelle comme un modèle d'action habituel pour percevoir, penser, sentir et agir face à des situations similaires. Elle est en interaction avec les membres d'une organisation, ses structures organisationnelles et ses systèmes de gestions et de contrôle pour produire des normes de comportements et d'usage. Ce sous-système est formé et manifesté par, et à cause d'un ensemble complexe d'éléments qui peuvent entrer en interaction et qui confèrent à l'organisation un climat et une identité particulière et unique la distinguant d'une autre organisation, faisant de la culture organisationnelle ce qui est la personnalité pour un individu. La culture organisationnelle est formée et manifestée par une constellation de références, de faits, de héros, de rituels, de coutumes, d'habitudes, des croyances, de la religion, de règles écrites ou non écrites, de solutions, de lois, de principes, de valeurs, d'hypothèses de base, de représentations, de symboles, de mythes, d'histoires, de la morale, de conduites, de connaissances, de styles de communication et de comportements privilégiés et appropriés. ».

2.2. Les types des cultures organisationnelles

La culture organisationnelle a été traitée par plusieurs modèles théoriques, desquels ont résulté plusieurs types de cultures organisationnelles, que nous citons dans le tableau 1 ci-dessous brièvement à titre non exhaustif et sans entrer dans les détails et caractéristiques de chaque type de culture organisationnelle.

De ce fait, l'étude de la culture organisationnelle peut être faite sous différents modèles théoriques en fonction des objectifs visés, le contexte de l'étude et la facilité de l'accès aux données permettant la mesure des cultures organisationnelles et leurs interactions avec d'autres variables.

Tableau 1 : Synthèse des types des cultures organisationnelles selon les modèles théoriques

Auteurs/modèles théoriques	Types des cultures organisationnelles
Cloutier G., Marchand A. (2016) sur la base de l'approche théorique de la typologie des valeurs concurrentes de Cameron et Quinn (1999)	Quatre types de cultures organisationnelles : • La culture groupale • La culture développementale • La culture hiérarchique • La culture rationnelle
Ouimet G. (2007), inspiré de McWhinney W. (1997) sur la base du modèle typologique métaphorique	10 types de cultures d'entreprise (attribution d'une couleur à chaque culture) : I. Cultures Pures : 1. La culture tribale (rouge) 2. La culture organique (jaune) 3. La culture familiale (vert) 4. La culture bureaucratique (bleu) II. Cultures Hybrides : 5. La culture clubiste (orangé) 6. La culture de groupe (lime) 7. La culture professionnelle (turquoise) 8. La culture artisanale (violet) 9. La culture sectaire (brun) 10. La culture entrepreneuriale (gris)
Le modèle des valeurs concurrentes (MVC) de Cameron K.S. & Quinn R.E. (2006), sur la base du modèle de Rohrbaugh J. (1981) et Quinn R.F. et Rohrbaugh J. (1983)	Quatre types de cultures organisationnelles en fonction de l'orientation et le type de management : • Le clan • L'adhocratie • La hiérarchie • Le marché
Cohendet P. et Diani M. (2003) déterminent le type de la culture en fonction de l'intensité de communication et interaction entre les communautés	Quatre types de cultures organisationnelles : • Culture faible : faible répétitivité des interactions et faible intensité de communication ; • Culture tacite forte : répétitivité élevée des interactions et faible intensité de communication ; • Culture codifiée forte : faible répétitivité des interactions et intensité de communication élevée ; • Culture forte : répétitivité des interactions élevée et intensité de communication élevée.

Source : Conçu par nos soins

3. Les comportements des salariés

Afin de bien comprendre les résultats des études antérieures, il est primordial de définir les comportements des salariés au travail et citer leurs différents types afin d'éviter toute ambiguïté ou mauvaise compréhension ou interprétation des résultats.

3.1. Définition des comportements des salariés

Rajâa O. et El Ghazlani M. (2022) ont proposé une définition des comportements des salariés en s'inspirant de plusieurs définitions proposées antérieurement par d'autres auteurs, que nous rappelons comme suit :

Un comportement est « Toute action, réaction ou activité signifiante, directement ou indirectement observable, portant la dimension cognitive, affective et motrice passant à travers des processus mentaux, permettant l'adaptation de l'individu à son environnement dans des circonstances données ».

3.2. Les types des comportements

D'une manière générale, on peut distinguer deux grandes catégories des comportements en fonction de leurs natures, à savoir les comportements antisociaux (négatifs) et les comportements prosociaux (positifs), ou en fonction de leur cible (soit l'organisation soit l'individu), cette distinction qui demeure incontournable pour une meilleure étude des comportements comme le confirment Desrumaux, P. et al. (2012) en fonction des différentes corrélations relevées par les études antérieures.

3.2.1. Les comportements antisociaux

Le Roy J. et al. (2012) confirment que ces comportements constituent un problème économique et social au sein des organisations. Ces auteurs leur adoptent la définition de Robinson et Bennett (1995)¹ comme étant « *des comportements volontaires qui violent les normes de l'organisation et, ce faisant, menacent le bien-être de l'organisation et/ou de ses membres* ». Selon Leblanc G. et al. (2004) et Le Roy J. et al. (2012), les comportements antisociaux sont de deux grandes catégories selon leurs cibles :

- **Les comportements anti-organisationnels**

Dirigés envers l'organisation, cette classe se divise en deux déviations, une déviation de production altérant la quantité ou la qualité du travail, ou une déviation de propriété impliquant des dommages ou l'appropriation des biens de l'organisation. Une troisième déviation a été évoquée par certains auteurs, à savoir la déviation politique.

- **Les comportements anti-individuels**

Dirigés envers l'individu, ils peuvent être des comportements d'agression physique causant des dommages au corps ou à la propriété de l'individu, ou des comportements d'agression psychologique incluant des actes verbaux ou non verbaux humiliant des individus ou rabaissant leur sentiment de valeur personnelle.

Les comportements antisociaux des salariés peuvent avoir différentes appellations à travers la littérature. Sur la base des recherches antérieures, Le Roy J. et al. (2012) confirment que les concepts les plus utilisés pour indiquer les comportements négatifs au travail sont : les agressions, les comportements de représailles, les comportements déviants et les comportements contreproductifs, avec l'utilisation d'autres appellations dans la littérature (hostiles, dysfonctionnels, peu fiables, la tyrannie organisationnelle et les incivilités au travail). Étant donné que toutes les échelles de mesure des comportements hostiles, mis à part la différence d'appellation, contiennent et mesurent les mêmes comportements et vu que les antécédents des facteurs individuels, sociaux, interpersonnels et organisationnels sont communs aux quatre concepts, Le Roy J. et al. (2012) adoptent l'appellation « Comportements Contreproductifs Motivés » pour les comportements hostiles au travail comme étant l'appellation la plus pertinente englobant ces comportements.

Nous tenons à préciser que l'anti-socialité peut être par des comportements explicites motivés ou par l'absence de comportements et de réactions conformes aux attentes et exigences organisationnelles.

¹ Basé sur la référence : Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). *A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study*. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.
<https://doi.org/10.5465/256693>

Nous tenons à mentionner que l'antisocialité peut être exécutée sur soi-même en adoptant des comportements nuisant à son propre bien être en général et à son état physique en particulier.

3.2.2. Les comportements prosociaux

Desrumaux, P. et al. (2012) ont adopté des définitions des comportements prosociaux au travail, dont celle de Brief et Motowidlo (1986)²: « *un comportement qui est accompli par un membre de l'organisation, orienté vers un individu, un groupe ou l'organisation avec qui il interagit pendant qu'il mène son rôle organisationnel et accompli avec l'intention de promouvoir le bien-être de l'individu, du groupe et de l'organisation vers le ou laquelle il est dirigé* ».

Selon Desrumaux, P. et al. (2012), les comportements prosociaux peuvent être répartis en deux sous catégories pour lesquelles ils ont adopté les définitions ci-dessous :

- **Comportements pro-organisationnels**

« *Des conduites volontaires réalisées librement par un individu de manière, à augmenter la performance, l'efficacité d'une organisation, à préserver les normes de l'organisation pour laquelle il travaille dans le but de préserver ou de développer cette organisation* ».

- **Comportements pro-individuels**

« *Des conduites volontaires réalisées librement par un individu de manière à augmenter le bien-être, les sentiments d'autonomie, de reconnaissance et d'estime des personnes, dans le but de préserver ou développer la qualité de vie des personnes au travail* ». Trois catégories sont définies par ces auteurs :

- ❖ L'aide et le soutien : ressemble à l'entraide dans le cadre des comportements citoyens ;
- ❖ La valorisation, gratification et encouragement : valoriser et respecter le travail des autres ;
- ❖ La mobilisation, dynamisation et autonomie : destinées vers les collaborateurs ou les collègues.

3.3. Répertoire des comportements selon la littérature

Au niveau de l'étude des comportements au travail, plusieurs auteurs confondent entre les comportements et les traits de personnalité, qui sont deux concepts différents (les traits de personnalité sont des prédicteurs des comportements comme détaillés dans les parties qui suivent), ce que dévient les outils de collecte des données et en conséquence les résultats des études et leur fiabilité.

À travers les études antérieures que nous avons examinées ayant traité les comportements des individus au travail, nous proposons un répertoire des comportements antisociaux et prosociaux, répartis en fonction de leurs cibles (organisation ou individu) comme mentionné dans le tableau 2 ci-dessous.

Il est à noter que certains comportements, par leurs natures, peuvent être destinés à la fois envers l'organisation et envers l'individu. De ce fait, nous avons repris les comportements concernés au niveau des deux cibles probables.

Nous tenons à noter également que nous pouvons obtenir plus de comportements en inversant la nature d'un comportement, à titre d'exemple, à partir du comportement antisocial "Se retirer de la participation à la résolution des problèmes", on peut obtenir "S'impliquer dans la résolution des problèmes" comme comportement prosocial.

² Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *The Academy of Management Review*, 11(4), 710–725. <https://doi.org/10.2307/258391>

Tableau 2 : Répertoire des comportements antisociaux et prosociaux selon la littérature

Type	Cible		Comportements	Auteurs
Prosociaux	Organisation	Production	Augmenter son rendement	Guérin G. et al. (1997)
			Se surinvestir dans son travail	Desrumaux, P. et al. (2012)
			Assumer la responsabilité dans ses tâches	Desrumaux, P. et al. (2012)
			Minutier dans le travail/Perfectionner le travail et veiller à sa qualité	Ménard J. et al. (2007)
			Lutter contre la fraude	Nature inversée d'un comportement antisocial
			S'impliquer dans la résolution des problèmes	Nature inversée d'un comportement antisocial
			Travailler rapidement	Nature inversée d'un comportement antisocial
			Organiser en permanence son lieu de travail	Nature inversée d'un comportement antisocial
			Arriver à temps au travail	Nature inversée d'un comportement antisocial
		Propriété	Loyauté	Guérin G. et al. (1997)
			Implication	Guérin G. et al. (1997)
			Utiliser ses propres moyens au profit de l'organisation (dépenses, matériels, temps, ...)	Desrumaux, P. et al. (2012)
			Préserver la propriété de l'organisation	Nature inversée d'un comportement antisocial
		Politique	Utiliser les ressources avec rationalité	Nature inversée d'un comportement antisocial
			Suivre les décisions de patron ou supérieur hiérarchique	Nature inversée d'un comportement antisocial
			Stopper/filtrer des rumeurs négatives sur l'organisation	Nature inversée d'un comportement antisocial
			Adhérer aux changements	Nature inversée d'un comportement antisocial
			Respecter les règles d'hygiène, santé et sécurité au travail	Nature inversée d'un comportement antisocial
	Individu		Loyauté	Guérin G. et al. (1997)
			Mobilisation, dynamisation, autonomisation des collègues	Desrumaux, P. et al. (2012)
			Aider et soulager ses collègues au travail	
			Soutenir moralement ses collègues en difficulté	
			Altruisme	Ménard J. et al. (2007)
			Préserver la propriété de ses collègues	Nature inversée d'un comportement antisocial
			Suivre les décisions de patron ou supérieur hiérarchique	Nature inversée d'un comportement antisocial
			Stopper des rumeurs négatives sur les personnes	Nature inversée d'un comportement antisocial
			Partager les informations avec les collègues	Nature inversée d'un comportement antisocial
			Respecter la vie privée des autres	Nature inversée d'un comportement antisocial
			Éviter des propos ou des gestes inappropriés en vers les collègues	Nature inversée d'un comportement antisocial

Antisociaux	Organisation	Production	Absentéisme	Gruys & Sackett (2003), Campoy E. et Neveu V. (2006), Ménard J. et al. (2007), Desrumaux, P. et al. (2012)
			Frauder	Godonou C. K. (2015)
			Se retirer de la participation à la résolution des problèmes	Campoy E. et Neveu V. (2006)
			Faire semblant de travailler	Leblanc G. et al. (2004), Le Roy J. et al. (2012)
			Travailler lentement	Le Roy J. et al. (2012)
			Mettre volontairement du désordre sur son lieu de travail	Le Roy J. et al. (2012)
			Bâcler le travail	Leblanc G. et al. (2004), Ménard J. et al. (2007)
		Propriété	Sabotage	Gruys & Sackett (2003), Simard M. et al. (2004), Campoy E. et Neveu V. (2006), Ménard J. et al. (2007), Desrumaux, P. et al. (2012)
			Vol	Gruys & Sackett (2003), Simard M. et al. (2004), Campoy E. et Neveu V. (2006), Ménard J. et al. (2007), Desrumaux, P. et al. (2012)
			Vandalisme, atteinte ou destruction de propriété	Gruys & Sackett (2003), Leblanc G. et al. (2004), Campoy E. et Neveu V. (2006), Desrumaux, P. et al. (2012), Le Roy J. et al. (2012)
			Mauvaise utilisation du temps	Gruys & Sackett (2003), Desrumaux, P. et al. (2012)
			Mauvaise utilisation des ressources	Gruys & Sackett (2003), Desrumaux, P. et al. (2012)
			Négligence de la qualité du travail	Gruys & Sackett (2003), Desrumaux, P. et al. (2012)
			Jouer sur son ordinateur au cours du travail	Gruys & Sackett (2003), Desrumaux, P. et al. (2012)
			Utiliser son mobile à des fins personnelles au cours du travail	Gruys & Sackett (2003), Desrumaux, P. et al. (2012)
			Venir en retard au travail	Campoy E. et Neveu V. (2006), Le Roy J. et al. (2012)
			Prolonger les pauses au travail	Campoy E. et Neveu V. (2006), Ménard J. et al. (2007), Desrumaux, P. et al. (2012)
			Abus de privilège	Desrumaux, P. et al. (2012)
			Utiliser les matériaux de l'organisation à des fins personnelles	Leblanc G. et al. (2004), Desrumaux, P. et al. (2012), Le Roy J. et al. (2012)
			Utilisation personnelle de l'internet au travail	Le Roy J. et al. (2012)
			S'occuper des affaires personnelles au cours du travail	Desrumaux, P. et al. (2012), Le Roy J. et al. (2012)
			Falsifier les documents internes	Desrumaux, P. et al. (2012), Le Roy J. et al. (2012)
		Politique	Mauvaise utilisation de l'information	Gruys & Sackett (2003), Desrumaux, P. et al. (2012)
			Contrarier la décision du patron/supérieur	Gruys & Sackett (2003), Desrumaux, P. et al. (2012)

			Départ/Quitter	Lacoursière R. et al. (2005), Salina D. et al. (2012), Laalou A. et EL Guermai L. (2015), Ndayirata S. et al. (2018), Wong I.A. et al. (2019)
			Faire courir des rumeurs négatives sur l'entreprise	Gruys & Sackett (2003), Desrumaux, P. et al. (2012), Le Roy J. et al. (2012)
			Répandre des propos malveillants	Simard M. et al. (2004)
			Contournement des règles et procédures	Simard M. et al. (2004), Desrumaux, P. et al. (2012)
			Refuser sans fondement tout changement	Desrumaux, P. et al. (2012)
			Rétention d'information	Godonou C. K. (2015), Le Roy J. et al. (2012)
			Vengeance au travail	Gruys & Sackett (2003), Desrumaux, P. et al. (2012), Ait Alla A. & Rajâa O. (2022)
			Provocation	Simard M. et al. (2004)
			Négliger de suivre les instructions de son responsable	Le Roy J. et al. (2012)
			Induire en erreur	Simard M. et al. (2004)
			Transmettre intentionnellement de fausses informations à ses collègues	Desrumaux, P. et al. (2012)
			Violier les règles d'hygiène et de santé	Auzoult L. et al. (2015)
			Violier les règles de sécurité au travail	Auzoult L. et al. (2015)
	Individu		Se retirer de la participation à la résolution des problèmes	Campoy E. et Neveu V. (2006)
			Sabotage	Gruys & Sackett (2003), Simard M. et al. (2004), Campoy E. et Neveu V. (2006), Desrumaux, P. et al. (2012)
			Vol/ Voler les biens des personnes	Gruys & Sackett (2003), Simard M. et al. (2004), Leblanc G. et al. (2004), Campoy E. et Neveu V. (2006), Ménard J. et al. (2007), Desrumaux, P. et al. (2012)
			Vandalisme, atteinte ou destruction de propriété	Gruys & Sackett (2003), Leblanc G. et al. (2004), Campoy E. et Neveu V. (2006), Desrumaux, P. et al. (2012), Le Roy J. et al. (2012)
			Contrarier la décision du patron/supérieur	Gruys & Sackett (2003), Desrumaux, P. et al. (2012)
			Répandre des propos malveillants	Simard M. et al. (2004)
			Rétention d'information	Godonou C. K. (2015)
			Vengeance au travail	Gruys & Sackett (2003), Desrumaux, P. et al. (2012), Ait Alla A. & Rajâa O. (2022)
			Provocation	Simard M. et al. (2004)
			Induire en erreur	Simard M. et al. (2004)
			Transmettre intentionnellement de fausses informations à ses collègues	Desrumaux, P. et al. (2012)
			Violence	Cloutier G., Marchand A. (2016)

		Harcèlement sexuel	Simard M. et al. (2004), Ménard J. et al. (2007), Godonou C. K. (2015), Cloutier G., Marchand A. (2016)
		Menacer au travail	Cloutier G., Marchand A. (2016)
		L'intimidation au travail	Cloutier G., Marchand A. (2016)
		Supervision abusive	Cloutier G., Marchand A. (2016)
		Victimisation au travail	Cloutier G., Marchand A. (2016)
		Persécution au travail	Cloutier G., Marchand A. (2016)
		Atteinte à la santé	Gruys & Sackett (2003), Desrumaux, P. et al. (2012)
		Perturber volontairement un collègue au travail	Le Roy J. et al. (2012)
		S'approprier des informations ou données appartenant à autrui	Le Roy J. et al. (2012)
		Consommation des stupéfiants	Gruys & Sackett (2003), Desrumaux, P. et al. (2012), Le Roy J. et al. (2012)
		Comportements verbaux inappropriés	Gruys & Sackett (2003), Desrumaux, P. et al. (2012)
		Comportements physiques inappropriés	Gruys & Sackett (2003), Desrumaux, P. et al. (2012)
		L'agression physique	Leblanc G. et al. (2004), Simard M. et al. (2004), Ménard J. et al. (2007), Desrumaux, P. et al. (2012)
		Se retirer des relations au travail	Campoy E. et Neveu V. (2006)
		Harcèlement moral	Leblanc G. et al. (2004), Ménard J. et al. (2007), Desrumaux, P. et al. (2012), Le Roy J. et al. (2012)
		Aggressivité au travail	Campoy E. et Neveu V. (2006)
		Contraindre autrui à des travaux dangereux ou nuisibles	Desrumaux, P. et al. (2012)
		L'agression sexuelle	Ménard J. et al. (2007), Desrumaux, P. et al. (2012)

Source : Conçu par nos soins

En plus des comportements répertoriés ci-dessus, certains comportements ont été évoqués et interdits par les réglementations régissant les relations dans le cadre du travail. Nous citons ci-dessous, à titre non exhaustif, l'exemple du code de travail marocain et le code de travail français.

Le Code du travail marocain a jugé que les actes suivants sont considérés comme des fautes graves qui peuvent conduire à mettre fin immédiate à la relation employeur-employé :

- La divulgation d'un secret professionnel ;
- Le vol ;
- L'abus de confiance ;
- L'ivresse publique ;
- La consommation de stupéfiants ;
- L'agression corporelle ;
- L'insulte grave ;
- Le refus délibéré et injustifié du salarié d'exécuter un travail de sa compétence ;
- L'absence non justifiée du salarié pour plus de quatre jours ou de huit demi-journées pendant une période de douze mois ;
- La détérioration grave des équipements, des machines ou des matières premières causée délibérément par le salarié ou à la suite d'une négligence grave de sa part ;
- L'inobservation par le salarié des instructions à suivre pour garantir la sécurité du travail ou de l'établissement ayant causé un dommage considérable ;
- L'incitation à la débauche ;
- Toute forme de violence ou d'agression dirigée contre un salarié, l'employeur ou son représentant portant atteinte au fonctionnement de l'entreprise.

Quant au Code du travail français, il a distingué deux types de fautes rendant impossible de maintenir le salarié dans l'entreprise, dont nous citons celles dans le tableau 3 ci-dessous.

Nous remarquons une similarité entre les deux lois en termes des comportements qui pourront conduire à la rupture immédiate du contrat de travail et que tous les actes susmentionnés sont des comportements antisociaux dirigés soit vers l'organisation soit vers l'individu, que les deux lois les ont valorisés comme causes justifiant le licenciement de leurs acteurs sans prétention de droits.

Tableau 3 : Les fautes graves et lourdes selon le Code du travail français

Fautes graves	Fautes lourdes
- État d'ivresse pendant les heures de travail - Absences injustifiées - Indiscipline ou insubordination du salarié (refus d'effectuer une tâche de travail prévu dans le contrat) - Harcèlement, violences ou injures envers l'employeur ou d'autres salariés - Vols dans l'entreprise	- Blocage de l'accès à l'entreprise aux salariés non-grévistes par des salariés grévistes - Dégradation volontaire d'un outil de l'entreprise - Violence physique et menace de mort envers l'employeur - Séquestration d'un membre du personnel de l'entreprise - Détournement de clientèle au profit d'un concurrent - Divulgation d'informations secrètes ou confidentielles

Source : conçu sur la base du site officiel de l'administration française ³

À partir de ces deux législations, nous retenons les comportements ci-dessous qui ne sont pas cités dans la littérature, que nous adoptons également en tant que comportements antisociaux au travail :

- L'abus de confiance ;

³ <https://www.service-public.fr/>

- L'insulte grave ;
- Le refus délibéré et injustifié du salarié d'exécuter un travail de sa compétence ;
- L'incitation à la débauche ;
- État d'ivresse pendant les heures de travail ;
- Blocage de l'accès à l'entreprise aux salariés non-grévistes par des salariés grévistes ;
- Séquestration d'un membre du personnel de l'entreprise ;
- Détournement de clientèle au profit d'un concurrent ;
- Divulgence d'informations secrètes ou confidentielles.

Nous avons cité ces deux références légales en relation avec les comportements antisociaux à titre d'exemples et à caractère non exhaustif pour montrer l'importance allouée par les réglementations du travail aux comportements antisociaux.

3.4. Les prédictors des comportements

Il est possible de prédire un comportement ou un type de comportements à travers plusieurs prédictors, étant donné que les individus répondent et réagissent selon des facteurs et indices contextuels et/ou en fonction de certains facteurs individuels leur appartenant. Dans ce cadre, et en se basant sur les résultats de certaines études antérieures, nous avons rassemblé et regroupé les prédictors des comportements en deux grandes catégories, à savoir les facteurs organisationnels et les facteurs individuels que nous résumons dans le tableau 4 ci-dessous.

Les prédictors référencés dans le tableau 4 peuvent porter un aspect général et ne sont pas exclusifs aux comportements ayant fait l'objet des études antérieures. Ces facteurs pourraient être considérés comme des prédictors de plusieurs comportements d'une manière générale, chose qui nécessite une confirmation empirique.

Par leur nature et à travers divers échanges avec des professionnels de la fonction RH, nous proposons de prendre en considération le cadre et l'apprentissage familial de l'individu, la culture sociale, la considération et la formation académique comme des facteurs qui peuvent influencer l'adoption de certains comportements au sein de l'organisation, malgré la difficulté de leur mesure.

Tableau 4 : Liste des prédictors organisationnels et individuels des comportements au travail

Catégorie des prédictors	Facteurs prédictors	Auteurs
Facteurs organisationnels	La culture organisationnelle	Leblanc G. et al. (2004), Cloutier G. et al. (2016)
	La justice organisationnelle procédurale et distributive	Leblanc G. et al. (2004), Ménard J. et al. (2007)
	La justice organisationnelle	Desrumaux P. et al. (2012)
	L'engagement organisationnel affectif, normatif et continu	Ménard J. et al. (2007)
	L'engagement organisationnel instrumental	Desrumaux P. et al. (2012)
	Le climat organisationnel ⁴	Leblanc G. et al. (2004), Ménard J. et al. (2007)
	La structure organisationnelle	Leblanc G. et al. (2004), Auzoult L. et al. (2015)

⁴ Il est défini par 6 dimensions : La réalisation de soi au travail, les relations de travail avec son unité-département, les relations de travail avec les membres des autres unités-départements, les relations de travail avec le supérieur immédiat, l'incitation au travail et l'environnement de travail

	Les pratiques RH	Détaillées dans la partie des études antérieures ci-dessous ⁵
	Les contraintes organisationnelles	Leblanc G. et al. (2004)
	Les caractéristiques de l'emploi	Ménard J. et al. (2007), Auzoult L. et al. (2015)
	La charge de travail	Auzoult L. et al. (2015)
	Situations organisationnelles ou préjudices subis	Le Roy J. et al. (2012)
	Le degré de confiance envers le supérieur hiérarchique	Honoré L. et al. (2010)
	La confiance de l'individu envers son organisation (confiance affective, calculée, interpersonnelle ou organisationnelle)	Campoy E. et Neveu V. (2006)
	Les modèles exemplaires	Aljayi Y. et al. (2016)
	La reconnaissance	Chaibi, Y. (2022)
	La qualité de la supervision	Auzoult L. et al. (2015)
	La cohésion du groupe	Auzoult L. et al. (2015)
	L'absence de sanction des déviations	Auzoult L. et al. (2015)
	La récompense de la conformité	Auzoult L. et al. (2015)
	La formulation des intentions	Ajzen I., Czasch C. & G. Flood M. (2009)
Facteurs individuels	Les caractéristiques de la personnalité (Névrologisme, traits d'agréabilité, trait de conscience et l'extraversion)	Simard M. et al. (2004), Ménard J. et al. (2007) et Desrumaux, P. et al. (2012)
	Les réactions émotionnelles : la satisfaction et la frustration au travail	Simard M. et al. (2004) ; Leblanc G. et al. (2004)
	L'épuisement émotionnel	Wong I.A. et al. (2019)
	Le niveau de compétence	Auzoult L. et al. (2015)
	Le niveau d'expérience	Auzoult L. et al. (2015)
	L'âge	Auzoult L. et al. (2015)
	Le sexe	Auzoult L. et al. (2015)
	Le sentiment d'efficacité personnelle	Auzoult L. et al. (2015)
	La poursuite de buts personnels	Auzoult L. et al. (2015)
	La connaissance des règles	Auzoult L. et al. (2015)
	La déclaration de la décision de vouloir adopter un comportement	Girandola F. et Joule R. V. (2008)
	Les valeurs religieuses	Aljayi Y. et al. (2016)
	L'apprentissage	Toniolo A.M. (2009)
	Le degré de conscience des individus	Ajzen I. et al. (2009)

Source : Conçu par nos soins

Il est important de mentionner que pour comprendre la complexité des comportements des membres d'une organisation, il importe de tenir compte des variables organisationnelles plus que celles personnelles et des influences qu'elles exercent entre elles (Leblanc, G. et al., 2004), tout en prenant en considération que les prédicteurs des comportements peuvent être inter liés, l'exemple de la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel qui étaient susceptibles d'être liés réciproquement, ce qui est confirmé à travers l'étude de Saridakis, G. et al. (2020),

⁵ 4.1. Études sur la relation entre les pratiques RH et les comportements, page 19

et de là, nous pouvons présumer que d'autres prédicteurs des comportements peuvent avoir des relations de réciprocité entre eux.

4. Les pratiques RH

Nous avons examiné plusieurs références bibliographiques portant sur des études autour des pratiques RH et leurs effets sur plusieurs autres variables au sein des organisations, mais sans autant trouver une référence, à notre connaissance, rassemblant en exhaustivité les pratiques RH existantes à travers la littérature pour en pouvoir faire le choix en fonction des besoins et objectifs des études à mener, ce que nous a poussé à proposer un répertoire de pratiques RH que nous avons rassemblés en examinant les différentes études antérieures.

4.1. Définition des pratiques RH

Dans un premier temps, nous tenons à définir le concept « pratiques RH ». Pour cela, nous adoptons la définition proposée par Rajâa, O. et El Ghazlani, M. (2022) comme étant :

« Tout élément (pratiques, actions, processus, procédures, etc.) qui peut être appliqué au profit du personnel d'une organisation par un gestionnaire chargé des affaires RH dépendant d'un service RH formel ou non, avec ou sans objectifs prédéfinis ».

Nous tenons à préciser que les pratiques adoptées par les organisations selon cette définition sont mentionnées dans la littérature sous différentes appellations (pratiques RH, pratiques MRH, pratiques GRH, ...), dont le contenu diffère d'une référence à une autre. Pour unifier l'appellation de ces pratiques selon la définition ci-dessus, nous avons adopté l'appellation « Pratiques RH ».

4.2. Répertoire des pratiques RH

À travers notre revue de littérature, nous avons constaté que les études traitent en majorité presque les mêmes familles des pratiques RH, avec une différence au niveau des pratiques et sous pratiques, qui peuvent différer parfois en fonction du contexte, des objectifs ou des problèmes traités.

À travers les 95 références que nous avons examinées portant sur les pratiques RH et sur la base de la fréquence d'apparition et traitement des pratiques RH, celles les plus évoquées sont les suivantes :

Tableau 5 : Les pratiques RH les plus traitées par les études antérieures

Pratiques	Nombre de références	Pourcentage
Formation, perfectionnement et développement	38	40%
Recrutement/sélection	25	26%
Rémunération	20	21%
Rémunération incitative	9	9%
Communication	13	14%
Diffusion et Partage de l'information (stratégique, économique, sur l'emploi, productivité ...)	13	14%
La participation à la prise de décision	20	21%
Évaluation du rendement / performance	29	31%
Promotion et gestion de carrière	17	18%
Sécurité d'emploi	9	9%

Source : Conçu par nos soins

Au cours de notre recherche bibliographique, nous avons compilé 164 pratiques RH provenant de divers auteurs et études antérieures. Nous les avons regroupées par familles en fonction de

leur nature respective et complétées en utilisant les recommandations de professionnels des ressources humaines. Ces résultats sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 6 : Répertoire des pratiques RH sur la base de la littérature

Familles de pratiques RH	Pratiques RH	Références
Administration du personnel	Octroi de congé sans solde	Guérin G. et al. (1997)
	Tenue des dossiers administratifs	Gandilhon R. (1969)
	Gestion des congés	Marzagalli S., et Pfister-Langanay C. (2014)
	Gestion et prévention des accidents de travail	Belley R. (1994), Beldjilali B. et Bekour F. (2019), Héry, M. (2022)
	Gestion des absences	Bélanger J., Bilodeau M. et Vinet A. (1991), Rocheleau I. et Renaud S. (2003)
	Délivrance des documents administratifs (attestation de travail, de salaire, ...)	Sur la base des recommandations faites par des praticiens dans les fonctions RH
	Gestion de la paie	
	Gestion des dossiers maladie (mutuelle, AMO)	
Pratiques juridiques	Sanctions/Mesures disciplinaires formelles et légales	Muller V. et Fevrier F. (2019)
	Tenue du règlement intérieur	Guide méthodologique Food Defense - Bonnes pratiques et retours d'expérience, AFNOR, 2015
	Gestion des contrats de travail	Sur la base des recommandations faites par des praticiens dans les fonctions RH
Communication interne	Communication	Guérin G. et al. (1997), Allani Soltan N. et al. (2003), Guerrero S. et Barraud-Didier V. (2004), Arcand G. (2006), Chaher M., Dhen M.A. (2007), Campion M. A. (2011), Loo-See Beh et Leap-Han Loo (2013), Godonou C. K. (2015), El Adraoui H. (2015), Khashman I. M. A., et Khashman A. M. (2016), Nassar M. A. (2018), Benbahia S. et Rajâa O. (2022), Carballo-Penela A., Ruzo-Sanmartín E.(2022)
	Communication de haut en bas (par les cadres supérieurs)	Guérin G. et al. (1997)
	Tenue de réunions entre supérieurs et personnel	Chrétien L. (2005)
	Recours à la chaîne hiérarchique pour la communication (verticale)	Chrétien L. (2005), Aït Razouk A. et Bayad M. (2011)
	Mécanisme de voix	Delery et Doty (1996)
	Communication sur l'engagement social	Ngantchou A. (2015), Slack R. E. (2015)
	Communication par écrit (courriers internes/courriers électroniques)	Denis J. et Assadi H. (2005)
	Communication sur la stratégie	Sur la base des recommandations faites par des praticiens dans les fonctions RH
	Communication par affichage officiel	
	La tenue de réunions officielles entre les différents niveaux hiérarchiques	
	Les réunions des équipes (sans supérieurs hiérarchiques)	
Descriptifs et organisation	Organisation du travail	Guérin, G. et Wils, T. (1996), Allani Soltan N. et al. (2003), Arcand G. (2006), Aït Razouk A. et Bayad M. (2011), Laalou A. et al. (2015), Rajâa O. (2021), Benbahia S. et Rajâa O. (2022)
	Organisation par équipes de travail	Guérin G. et al. (1997), Barrette J. et Carrière J. (2003), Pati S. P., Padhi M. et Kumar, P. (2010), Laalou A. et al. (2015), Rajâa O. (2021)

	Analyse des emplois	Guérin, G. et Wils, T. (1996), Khashman I. M. A., et Khashman A. M. (2016), Cloutier J. et Robert-Huot G. (2021)
	Descriptifs des emplois, postes et tâches	Delery et Doty (1996), Fabi et al. (2004), Lacoursière R. et al. (2005), Muslim A. et al. (2014), Mufeed S.A. et Gulzar L. (2015), Laalou A. et al. (2015), Saira H. (2016),
	Enrichissement de poste (élargissement, nouvelles tâches, rôles, responsabilités, ...)	Guérin G. et al. (1997), Luna-Arocas R. et Camps J. (2008)
	Flexibilité du temps de travail : Aménager le temps de travail par les collaborateurs	Guérin G. et al. (1997)
	Responsabilisation	Chaher M., Dhen M.A. (2007)
	Identification des futurs emplois et tâches	Campion M. A. (2011)
	Reconception du travail	Malik S. et al. (2018)
	Autonomisation	Guérin G. et al. (1997), Guerrero S. et Barraud-Didier V. (2004), Pati S-P. et Kumar M-P-P. (2010), Gaafar M-A. (2012), Aljayi Y. et al. (2016), Turner N. et al. (2021), Carballo-Penela A., Ruzo-Sanmartín E.(2022)
	Groupes de résolution de problèmes	C. Rode J. et al. (2022)
	Télétravail	Metzger J. L., Cléach O. (2004), Taskin L. (2006), Hallépée S. et Mauroux A. (2019)
	Améliorer la polyvalence	Rérat F. (1986), Chatigny C. et al. (2003)
	Gestion par projet	Chrétien L. (2005)
	Tenue d'un organigramme officiel	Sur la base des recommandations faites par des praticiens dans les fonctions RH
	Description des habilités et connaissances exigées par poste	
	Description des comportements favorables par poste	
	Identification des compétences critiques par poste	
Dialogue social	Dialogue social	El Adraoui H. (2015)
	Mécanisme d'expression de plaintes	Guérin G. et al. (1997)
	Gestion des relations au travail	Godonou C. K. (2015)
	Mesure de la satisfaction du personnel	Stamps P. L. et al. (1978), Hanana E. B. et Houfaïdi S. (2015)
	Gestion des conflits	Meissonier E., et Houzé E. (2008), Chédotel F. et al. (2015)
	Anticipation des conflits	
	Collecte des réclamations par boîtes de suggestions	Ragain A. (2011)
	Séances d'écoute du personnel	Sur la base des recommandations faites par des praticiens dans les fonctions RH
	Cellule de veille sociale	
	Existence des comités opérationnels (Comité d'Hygiène et Sécurité, Comité d'Entreprise, ...)	
	Implication des délégués et représentants du personnel	
Engagement social	Sécurité d'emploi	Guérin, G. et Wils, T. (1996), Delery et Doty (1996), Guérin G. et al. (1997), Arcand G. (2006), Munjuri M-G. (2011), Binti Mohd Taib N. et al. (2019), Wong I.A. et al. (2019), Benbahia S. et Rajâa O. (2022), Carballo-Penela A., Ruzo-Sanmartín E.(2022)
	Engagement social	El Adraoui H. (2015)
	Code d'éthique	Guérin G. et al. (1997)

	Cartographie des valeurs	Malik S. et al. (2018)
	Charte de valeurs	Lampron L. P. (2013)
	Charte de Responsabilité Sociale des Entreprises	Rachid E. L., et Amaazoul H. (2012)
	Amélioration du bien-être et condition de travail	Colle, R. (2005)
	Politique sociale formalisée	Sur la base des recommandations faites par des praticiens dans les fonctions RH
	Actions d'œuvres sociales	
	Soutien social en dehors de l'entreprise	
	Adaptation des postes aux contraintes de santé des salariés	
	Initiation des audits sociaux	
Évaluation	Évaluation du rendement / performance	Guérin, G. et Wils, T. (1996), Delery et Doty (1996), Barrette J. et Carrière J. (2003), Lacoursière R. et al. (2004), Paul A. K., Anantharaman R. N. (2004), Chrétien L. (2005), Arcand G. (2006), Chaher M., Dhen M.A. (2007), Munjuri M-G. (2011), Aït Razouk, A. et Bayad, M. (2011), Champion M. A. (2011), Gaafar M-A. (2012), Loo-See Beh et Leap-Han Loo (2013), Muslim, A. et al. (2014), Slocum, J. et al. (2014), Mufeed S.A. et Gulzar L. (2015), Godonou C. K. (2015), Laalou A. et al. (2015), Saira, H. (2016), Khashman I. M. A., et Khashman A. M. (2016), Rana M-H. et Malik M-S. (2017), Nassar M. A. (2018), Mehwish, J. et al. (2019), Sheeba et Latha (2019), Rajâa O. (2021), Cloutier J. et Robert-Huot G. (2021), Turner N. et al. (2021), Ait Alla A. & Rajâa O. (2022), Carballo-Penela A., Ruzo-Sanmartín E.(2022)
	Participation des pairs à l'évaluation	Guérin G. et al. (1997)
	Entretiens annuels d'évaluation	Aït Razouk A. et Bayad M. (2011), Ait Alla A. & Rajâa O. (2022)
	L'appréciation	Chaher M., Dhen M.A. (2007)
	Évaluation du rendement	Grenier S., Chiocchio F. et Beaulieu G. (2012)
	Procédure formelle d'évaluation	Sur la base des recommandations faites par des praticiens dans les fonctions RH
	Évaluation par grilles formalisées	
	Fixation des objectifs périodiques	
	Observation et notation des comportements	
Formation	Formation, perfectionnement et développement	Guérin, G. et Wils, T. (1996), Delery et Doty (1996), Guérin G. et al. (1997), Allani Soltan N. et al. (2003), Guerrero S. et Barraud-Didier V. (2004), Lacoursière R. et al. (2004), Paul A-K. et Anantharaman R-N. (2004), Daud et al (2006), Pare G. et Tremblay M. (2007), Al-Emadi M. A. S. et Marquardt M. J. (2007), Chaher M., Dhen M.A. (2007), Chew J. et Chan C.C.A. (2008), Aït Razouk A. et Bayad M. (2011), Chang, Gong, et Shum (2011), Gaafar M-A. (2012), Loo-See Beh et Leap-Han Loo (2013), Muslim, A. et al. (2014), Paillé, P. et al. (2014), Slocum, J. et al. (2014), Mutahi N. et Busienei J-R. (2015), Mufeed S.A. et Gulzar L. (2015), Godonou C. K. (2015), Laalou A. et al. (2015), Saira H. (2016), Kesen (2016), Memon, Salleh, et Baharom (2016), Rana M-H. et Malik M-S. (2017), Nassar M. A. (2018), Malik S. et al. (2018), Mehwish, J. et al. (2019), Binti Mohd Taib N. et al. (2019), Sheeba et Latha (2019), Wong I.A. et al. (2019), Turner N. et al. (2021), C. Rode J. et al. (2022), Ait Alla A. & Rajâa

		O. (2022), Benbahia S. et Rajâa O. (2022), Carballo-Penela A., Ruzo-Sanmartín E.(2022)
	Encouragement de la formation par remboursement des frais	Guérin G. et al. (1997)
	Identification des besoins en formation	Barrette J. et Carrière J. (2003)
	Formation liée à la gestion de carrière	Barrette J. et Carrière J. (2003)
	Qualification	Allani Soltan N. et al. (2003),
	Formation spécifique à la tâche	Arcand G. (2006)
	Formation des nouveaux recrues	Barrette J. et Carrière J. (2003)
	Partage des connaissances	Malik S. et al. (2018)
	Gestion des connaissances	Ermine J., L. et al. (1996)
	Procédure formelle de formation	Sur la base des recommandations faites par des praticiens dans les fonctions RH
	Plan de formation officiel	
	Programmes individualisés de formation et de développement des compétences	
	Mise à jour des fiches de postes suites aux formations réalisées	
	Existence de bibliothèque interne, physique ou électronique, pour l'autoformation	
	Sensibilisation continue	
Gestion de carrière	Mobilité	Guérin G. et al. (1997), Allani Soltan N. et al. (2003),
	Promotion et gestion de carrière	Guérin G. et al. (1997), Barrette J. et Carrière J. (2003), Paul A-K. et Anantharaman R-N. (2004), Chaheer M., Dhen M.A. (2007), Chew J. et Chan C.C.A. (2008), Pati S-P. et Kumar M-P-P. (2010), Newman et al. (2011), Loo-See Beh et Leap-Han Loo (2013), Muslim, A. et al. (2014), Mufeed S.A. et Gulzar L. (2015), Godonou C. K. (2015), Laalou A. et al. (2015), Saira H. (2016), Binti Mohd Taib N. et al. (2019), Rajâa O. (2021), Ait Alla A. & Rajâa O. (2022), Benbahia S. et Rajâa O. (2022)
	Promotion/rétrogradation suite aux résultats de l'évaluation	Barrette J. et Carrière J. (2003)
	Identification et développement des individus à potentiel élevé pour promotion	Barrette J. et Carrière J. (2003)
	Rotation des postes	Guérin G. et al. (1997), Gaafar M-A. (2012), Malik S. et al. (2018)
	Plan de carrière formalisé	Sur la base des recommandations faites par des praticiens dans les fonctions RH
Intégration stratégique	Analyses RH	Nagpal T., Mishra M. (2021)
	Suivi des indicateurs RH	Cloutier J. et Robert-Huot G. (2021)
	Procédures écrites	Cloutier J. et Robert-Huot G. (2021)
	Planification RH (dotation, relève, effectif, départs, ...)	Guérin, G. et Wils, T. (1996), Daud et al (2006), Champion M. A. (2011), Chakraborty D. et Biswas W. (2019), Ait Alla A. & Rajâa O. (2022)
	Management de la performance	Malik S. et al. (2018), Wong I.A. et al. (2019)
	Développement du leadership	Selden et Sowa (2015)
	Mentorat	Payan S-C. et Huffman A-H. (2005)
	Service RH formel et fonctionnel	Sur la base des recommandations faites par des praticiens dans les fonctions RH
Partage et diffusion de l'information	Diffusion et Partage de l'information (stratégique,	Guérin G. et al. (1997), Allani Soltan N. et al. (2003), Fabi et al. (2004), Lacoursière R. et al. (2004), Chrétien L. (2005), Cho, Woods, Jang, and Erdem (2006), Pare

	économique, sur l'emploi, productivité ...)	G. et Tremblay M. (2007), Vlachos L. (2008), Aït Razouk A. et Bayad M. (2011), Aït Razouk A. et Bayad M. (2011), Laalou A. et al. (2015), El Adraoui H. (2015), Rajāa O. (2021)
	Partage des décisions prises aux différents niveaux hiérarchiques	Sur la base des recommandations faites par des praticiens dans les fonctions RH
	Diffusion d'informations sur l'organisation du travail	
	La diffusion régulière d'informations écrites à tout le personnel	
Participation	La participation à la prise de décision	Allani Soltan N. et al. (2003), Fabi et al. (2004), Lacoursière R. et al. (2004), Chrétien L. (2005), Chaher M., Dhen M.A. (2007), Vlachos L. (2008), Pati S-P. et Kumar M-P-P. (2010), Aït Razouk A. et Bayad M. (2010), Aït Razouk A. et Bayad M. (2011), Gaafar M-A. (2012), Muslim, A. et al. (2014), Mufeed S.A. et Gulzar L. (2015), Laalou A. et al. (2015), El Adraoui H. (2015), Saira H. (2016), Aljayi Y. et al. (2016), Rana M-H. et Malik M-S. (2017), Wong I.A. et al. (2019), Benbahia S. et Rajāa O. (2022), Carballo-Penela A., Ruzo-Sanmartín E.(2022)
	Participation par la consultation	Guérin G. et al. (1997)
	Programme de suggestions et de consultation du personnel pour la résolution de problèmes	Chrétien L. (2005), Rajāa O. (2021)
	Implication du personnel	Laalou A. et al. (2015)
	Collecte des suggestions des salariés par boîtes de suggestions	Guérin G. et al. (1997)
	Communication libre des opinions aux cadres dirigeants	Sur la base des recommandations faites par des praticiens dans les fonctions RH
Recrutement et sélection	Recrutement/sélection	Allani Soltan N. et al. (2003), Lacoursière R. et al. (2004), Chrétien L. (2005), Arcand G. (2006), Chaher M., Dhen M.A. (2007), Vlachos L. (2008), Pati S-P. et Kumar M-P-P. (2010), Chang, Gong, et Shum (2011), Gaafar M-A. (2012), Loo-See Beh et Leap-Han Loo (2013), Muslim, A. et al. (2014), Paillé, P. et al. (2014), Slocum, J. et al. (2014), Mufeed S.A. et Gulzar L. (2015), Laalou A. et al. (2015), Saira H. (2016), Khashman I. M. A., et Khashman A. M. (2016), Rana M-H. et Malik M-S. (2017), Nassar M. A. (2018), Malik S. et al. (2018), Mehwish, J. et al. (2019), Sheeba et Latha (2019), Cloutier J. et Robert-Huot G. (2021), Turner N. et al. (2021), Ait Alla A. & Rajāa O. (2022), Carballo-Penela A., Ruzo-Sanmartín E.(2022)
	Procédure de recrutement	Schmoll P. (1990), Chartier P. (2009), Jonithas K. P. (2021)
	Recrutement interne	Delery et Doty (1996), Cho, Woods, Jang, and Erdem (2006), Ait Alla A. & Rajāa O. (2022)
	Acquisition des talents	Malik S. et al. (2018), Chakraborty D. et Biswas W. (2019)
	Participation des pairs au recrutement	Guérin G. et al. (1997)
	Veille à l'adéquation poste-individu	Chew J. et Chan C.C.A. (2008)
	Communication de l'information réaliste lors du recrutement	Guérin G. et al. (1997)
	Processus d'accueil et d'intégration	Guérin G. et al. (1997), Allani Soltan N. et al. (2003)
	Test des habilités	Cloutier J. et Robert-Huot G. (2021)
	Orientation des nouveaux recrues	Barrette J. et Carrière J. (2003)

	Identification des candidats avec un potentiel élevé pour occuper des postes éventuels avec plus de responsabilités	Barrette J. et Carrière J. (2003)
	Identification des besoins en effectif	Campion M. A. (2011)
	Socialisation des employés (dont les nouvelles recrues)	Maghni A. et Amine A. (2017), Malik S. et al. (2018)
	Recrutement via des canaux informels (recommandation, bouche à oreille, ...)	Ait Alla A. & Rajâa O. (2022)
	Entretien de sélection	Ait Alla A. & Rajâa O. (2022)
	Test de personnalité	Ait Alla A. & Rajâa O. (2022)
	Test de sélection	Schmoll P. (1990), Chartier P. (2009), Jonithas K. P. (2021)
	Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences	Loubès A. et Bories-Azeau I. (2016), Rivière, A. (2019)
	Sensibilisation à l'embauche	Sur la base des recommandations faites par des praticiens dans les fonctions RH
	Tournée de présentation des nouveaux recrutés	
	Évaluation de la période d'essai	
	Affichage des postes vacants à la société	
Rémunération	Rémunération	Guérin, G. et Wils, T. (1996), Allani Soltan N. et al. (2003), Barrette J. et Carrière J. (2003), Chrétien L. (2005), Chahe M., Dhen M.A. (2007), Vlachos L. (2008), Luna-Arocas R. et Camps J. (2008), Chew J. et Chan C.C.A. (2008), Gaafar M-A. (2012), Muslim, A. et al. (2014), Mufeed S.A. et Gulzar L. (2015), Godonou C. K. (2015), El Adraoui H. (2015), Saira H. (2016), Rana M-H. et Malik M-S. (2017), Nassar M. A. (2018), Binti Mohd Taib N. et al. (2019), Rajâa O. (2021), Cloutier J. et Robert-Huot G. (2021), Benbahia S. et Rajâa O. (2022)
	Partage des gains	Rajâa O. (2021)
	Partage des profits	Rajâa O. (2021), Chourouk S. M. (2006)
	Reconnaissance matériel	Guérin G. et al. (1997), Chew J. et Chan C.C.A. (2008), Mehewish, J. et al. (2019), Benbahia S. et Rajâa O. (2022)
	Reconnaissance immatériel	Guérin G. et al. (1997), Pare G. et Tremblay M. (2007), Chew J. et Chan C.C.A. (2008), Mehewish, J. et al. (2019)
	Rémunération du temps supplémentaire	Guérin G. et al. (1997)
	Rémunération basée sur la performance	Arcand G. (2006), Aït Razouk A. et Bayad M. (2011), Laalou A. et al. (2015)
	Rémunération liée au rendement	Barrette J. et Carrière J. (2003), Daud et al (2006)
	Primes au rendement	Barrette J. et Carrière J. (2003), Aït Razouk A. et Bayad M. (2011), Rajâa O. (2021)
	Bonus	Chourouk S. M. (2006)
	Augmentation individuelle de salaires au mérite	Guérin, G. et Wils, T. (1996), Barrette J. et Carrière J. (2003), Aït Razouk A. et Bayad M. (2011)
	Récompenses	Pare G. et Tremblay M. (2007), Paillé, P. et al. (2014), Mutahi N. et Busienei J-R. (2015), Malik S. et al. (2018), Mehewish, J. et al. (2019), Ait Alla A. & Rajâa O. (2022)
	Récompenses non monétaires	Barrette J. et Carrière J. (2003)

	Rémunération additionnelle suite à la maîtrise de nouvelles habiletés, de nouvelles compétences, de connaissances	Guérin, G. et Wils, T. (1996), Barrette J. et Carrière J. (2003), Rajâa O. (2021)
	Rémunération additionnelle suite à l'atteinte des objectifs	Barrette J. et Carrière J. (2003)
	Réajustement du salaire suite à l'enrichissement du poste de travail	Barrette J. et Carrière J. (2003)
	Avantages au-dessus de la moyenne afin d'attirer les candidats les plus qualifiés	Barrette J. et Carrière J. (2003)
	Evolution des salaires	Allani Soltan N. et al. (2003),
	L'inflation comme critère de fixation de la rémunération	Allani Soltan N. et al. (2003)
	Rémunération incitative	Allani Soltan N. et al. (2003), Fabi et al. (2004), Chrétien L. (2005), Chourouk S. M. (2006), Chaher M., Dhen M.A. (2007), Munjuri M-G. (2011), Laalou A. et al. (2015), C. Rode J. et al. (2022), Carballo-Penela A., Ruzo-Sanmartín E. (2022)
	Intéressement	Allani Soltan N. et al. (2003)
	Participation au profit / partage des bénéfices	Delery et Doty (1996), Arcand G. (2006), Arcand G. (2006), Laalou A. et al. (2015),
	Actionnariat salarial	Raad G. (2004)
	Programmes d'avantages sociaux flexibles	Guérin, G. et Wils, T. (1996), Arcand G. (2006), Rajâa O. (2021)
	Accès à la propriété	Fabi et al. (2004), Chourouk S. M. (2006)
	Compensation	Guerrero S. et Barraud-Didier V. (2004), Slocum, J. et al. (2014), Selden et Sowa (2015), Sheeba et Latha (2019), Turner N. et al. (2021)
	Grille des salaires formalisée	Goarant C., Muller L. (2011)
Système management qualité	Système de management de la qualité	Malik S. et al. (2018)
	Analyse et évaluation des risques au travail	Belley R. (1994), Beldjilali B. et Bekour F. (2019), Héry, M. (2022)
	Mise en place des listes d'intérim des postes clés	Sur la base des recommandations faites par des praticiens dans les fonctions RH
	Réalisation des audits internes périodiques	

Source : Conçu par nos soins

Il est à noter que nous nous sommes intéressés dans cette partie à répertorier le maximum des pratiques RH existantes et non pas aux effets ou à l'efficacité desdites pratiques RH. Nous tenons à signaler également que certaines pratiques peuvent être regroupées ou détaillées davantage en fonction des objectifs des études futures ou des praticiens qui peuvent s'outiller de la liste des pratiques RH proposées.

Nous avons répertorié toute pratique qui a été évoquée dans la littérature mis à part le nombre d'études l'ayant traitée, les résultats ou les relations qu'elle peut avoir avec d'autres variables, et cela dans le souci de l'exhaustivité pour pouvoir produire une liste complète contenant toute pratique pouvant avoir un effet positif sur les ressources humaines et les résultats des organisations, une liste qui pourrait servir à la fois aux praticiens et aux académiciens pour toute éventuelle étude sur les pratiques RH.

5. Études antérieures sur les pratiques RH, la culture organisationnelle et les comportements des salariés

Nous citons dans cette partie les différentes études antérieures ayant traité les concepts principaux du présent article à savoir "les pratiques RH", "la culture organisationnelle" et

‘‘les comportements des salariés’’. Nous tenons à préciser que nous nous sommes focalisés sur les études ayant confirmé des relations significatives entre les concepts de recherche.

5.1. Études sur la relation entre les pratiques RH et les comportements

Plusieurs études antérieures ont confirmé l’impact des pratiques managériales en général et des pratiques RH en particulier sur les comportements des salariés et sur la performance des organisations en conséquence, dont ces deux derniers concepts peuvent avoir une relation réciproque.

Dans le cadre de l’étude de l’impact des pratiques RH sur les comportements ou sur les prédicteurs des comportements (sus traités), nous tenons à citer les études sur le tableau 7 ci-dessous.

Nous tenons à mentionner que toutes les pratiques RH objet des études dans le tableau 7 figurent sur le répertoire des pratiques RH⁶ que nous avons proposé antérieurement dans le présent article.

Tableau 7 : Les résultats des études empiriques sur la relation entre les pratiques RH et les comportements des salariés ou leurs prédicteurs

Auteurs	Variables	Résultat/relation
H.A Alqudah I., Carballo-Penela A., Ruzo-Sanmartín E. (2022)	Pratiques du MRH hautement performantes relatives à la communication, description claire des emplois, formation intensive et la participation	L’implémentation des pratiques du MRH hautement performantes augmente l’engagement affectif des employés
C. Rode J. et al. (2022)	Pratiques du MRH concernant les incitations, la formation et la sélection	Amélioration de l’apprentissage et partage de connaissance productive et intégration
Benbahia S. et Rajâa O. (2022)	Les pratiques de communication & participation ; de formation & développement et de rémunération & reconnaissance	Liées significativement au comportement de la performance individuelle dans la tâche
Turner N. et al. (2021)	Autonomisation	L’amélioration de la productivité et la réduction du nombre des accidents de travail
Sheeba M., Latha S. (2019)	Les pratiques de recrutement et sélection, la compensation (rémunération), la formation et l’évaluation de rendement	Amélioration des compétences des employés
Wong I.A. et al. (2019)	Pratiques de : Formation - Sécurisation de l’emploi - Gestion de la performance - Participation	Réduction de l’épuisement émotionnel et l’intention de quitter
Cho, Woods, Jang, and Erdem (2006), cités par Wong I.A. et al. (2019)	Douze pratiques, dont le partage de l’information et le recrutement interne	Réduction du taux de départ des salariés non-cadres dans le secteur hôtelier
Chang et al. (2011), cités par Wong I.A. et al. (2019)	La sélection et la formation	Amélioration de l’innovation des salariés
Newman et al. (2011), cités par Wong I.A. et al. (2019)	Développement des carrières des salariés	La réduction du turnover et l’amélioration de l’engagement organisationnel
Selden et Sowa (2015), cités par Wong I.A. et al. (2019)	Développement du leadership et la compensation	Réduction du départ volontaire
Kesen (2016), cité par Wong I.A. et al. (2019)	L’investissement dans la formation intensive	La réciprocité avec la motivation des salariés à apprendre de

⁶ Voir le titre 3.2. Répertoire des pratiques RH, page 13.

		nouvelles connaissances et avec leur loyauté en réduisant le turnover
Nassar M. A. (2018)	L'embauche, la formation et le perfectionnement, les évaluations du rendement, la rémunération et la communication	Amélioration de l'engagement affectif et delà découlait un rendement au travail meilleur
Ndayirata S. et al. (2018)	Défaillance de la formation : - Manque d'effort à l'amélioration des compétences et à la formation au cours d'emploi et la formation de spécialisation - Manque de clarté de la procédure de formation - Manque de critère d'affectation aux formations et absence d'équité Défaillance de la rémunération : - Manque d'octroi de l'importance au salaire de base et aux primes - Manque au niveau de la contrepartie de l'effort et le temps travaillé - Manque de reconnaissance matérielle - Manque d'information sur la gestion de carrière et sentiment d'injustice - Non-clarté des critères d'affectation aux postes de responsabilité et manque de transparence - Peu d'opportunités de promotions	Relation positive avec l'intention de départ volontaire
Torlak N., G. et al. (2018)	Les Pratiques RH	Favorisaient l'engagement organisationnel, la performance individuelle au travail et la performance organisationnelle, en conséquence une qualité de service élevée
Godonou C. K. (2015)	Grappes de pratiques centrées autour de la communication interne, la formation et le développement des compétences, l'évaluation du rendement, la gestion des carrières, la rémunération, les conditions de travail et les relations de travail	Amélioration de l'engagement calculé et de l'engagement affectif
Ndao, A. (2012), cité par Laalou A. et al. (2015)	Les procédures spécifiques de sélection et recrutement, les systèmes de rémunération incitatifs, les programmes de formation et les pratiques d'implication du personnel	Impact significativement négatif sur le turnover et positif sur la productivité
Lacoursière (2001), cité par Laalou A. et al. (2015)	La diffusion d'informations	Impact sur le roulement du personnel
	La formation	Impact sur la Productivité
El Adraoui H. (2015)	Les pratiques RH cohérentes et ressemblent au configurations théoriques	Impact sur la productivité du personnel
Hofman P. S. et Newman A. (2014)	Les perceptions des employés des pratiques de responsabilité sociale des entreprises envers les parties prenantes internes	Augmentation de l'engagement organisationnel
Salina D. et al. (2012)	La rémunération basée sur le rendement et le développement des compétences	La réduction du turnover
Véniard A. (2011)	Investissement en formation	Influence sur les comportements des collaborateurs à travers leur motivation
Aït Razouk A. et Bayad M. (2011)	- L'investissement en formation - La mise en place d'une organisation de travail plus organique	Amélioration de l'engagement et le développement des compétences des salariés

	- L'encouragement de la participation - Le partage de l'information - L'implémentation d'une rémunération liée à la performance	
Pati S. P., Padhi M. et Kumar, P. (2010)	La sélection, la promotion interne, l'implication dans la prise de décision et les équipes de travail autonomes	Manifestation des attitudes au travail comme : l'estime de soi organisationnelle et la participation au travail (souhaitable pour améliorer la performance)
Wu P. C. et Chaturvedi S. (2009)	Systèmes de travail à haute performance (effet médiateur de la justice procédurale)	Impact sur les attitudes des employés
Ajzen I., Czasch c. et G. Flood M. (2009)	Consultation et implication des salariés	Réduction de l'écart entre les intentions et comportements effectifs
Chew J. et Chan C.C.A. (2008)	L'adéquation poste-individu, à la rémunération, à la reconnaissance, à la formation et au développement de carrière	Influence sur l'engagement organisationnel des employés permanents et leur intention de rester
Luna-Arocas R. et Camps J. (2008)	Stratégies de rémunération et d'enrichissement de l'emploi par effet médiateur de l'engagement organisationnel	La satisfaction au travail qui affectait à son tour les intentions de roulement des salariés
Al-Emadi M. A. S. et Marquardt M. J. (2007)	Les croyances des employés concernant les avantages de la formation continue	Augmentation de l'engagement organisationnel
Chaher M., Dhen M.A. (2007)	Communication et participation à la prise de décision	Développement de la loyauté des travailleurs du savoir et l'amélioration de leur motivation
	La gestion des carrières (implication du supérieur hiérarchique au développement de la carrière)	La motivation et la capacité d'échange et de partage des travailleurs du savoir
	Le recrutement	Rôle important en favorisant les travailleurs ayant la volonté de l'échange et du partage, avec nécessité d'une culture démontrant aux nouveaux salariés l'importance du partage, de l'apprentissage et de l'échange des connaissances
	La formation	Encouragement et incitation de l'apprentissage
	La rémunération	Augmentation de la loyauté
Paré G. et Tremblay M. (2007)	La reconnaissance non monétaire et le développement des compétences et, dans une moindre mesure, des récompenses équitables et des pratiques de partage d'informations	Liées de manière négative et directe aux intentions de roulement
Colot O., Dupont C. et Volral M. (2008)	Le travail à temps partiel	Augmente significativement le taux de rotation
	Taux de formation	Réduit le taux de rotation
Lacoursière R. et al. (2005)	La diffusion d'information	Réduction du nombre des départs volontaires
	La formation et la participation à la prise de décision	Amélioration de la productivité

Guzzo, Jette et Katzell (1985), Cité par Chrétien L. (2005)	Pratiques de formation et d'évaluation du rendement	Impact sur l'augmentation de la productivité des salariés
Patterson et al. (2018), Cité par Chrétien L. (2005)	Les pratiques de gestion des ressources humaines	Impact sur la productivité des salariés et la rentabilité
Paul A. K., Anantharaman R. N. (2004)	Pratiques RH telles que l'environnement de travail convivial, le développement de carrière, l'évaluation axée sur le développement et les plans de formation	Amélioration de l'engagement organisationnel
Barrette J. et Carrière J. (2003)	Pratiques RH complémentaires	Augmentation de la productivité
Barrette et Simeus (1997), cité par Allani Soltan N. et al. (2003)	L'investissement dans les activités de rémunération	Augmentation de la productivité
Berg (1999), cité par Allani Soltan N. et al. (2003)	La mise en place des pratiques GRH (les équipes de travail autonomes ou semi-autonomes)	Augmentation de la satisfaction au travail
Guérin G. et al. (1997)	La participation (centrée plus sur la consultation plus que sur la responsabilisation) : Participation au choix des objectifs, au choix des équipements, à la répartition de la charge de travail, aux décisions d'ordre plus général (comme le recrutement ou l'évaluation des collègues) et Consultation sur les changements technologiques La participation requiert trois autres activités pour avoir un effet : • La communication : pour le partage de l'information avec les professionnels pour donner du sens à leur participation • La formation : garantissant la compétence des professionnels et la qualité du travail effectué • La reconnaissance : la contribution des professionnels nécessite d'être reconnue, pécuniaire et sous autres formes comme l'enrichissement du poste (plus de responsabilité, plus d'autonomie, nouveaux rôles), valorisation du travail ou la prise en considération de la compétence dans les décisions de carrière.	Réduction de l'insatisfaction
Guérin G. et al. (1997)	- Pratiques d'enrichissement (l'augmentation des responsabilités en fonction de la compétence, l'attribution de nouveaux rôles et l'augmentation de l'autonomie en fonction de la compétence), - Pratiques de consultation (la consultation sur les changements technologiques et la consultation sur les nouvelles orientations organisationnelles) - Pratiques de participation (sur le choix des objectifs et sur le choix des équipements)	Réduction de l'insatisfaction au travail conduisant à des conséquences négatives pour l'organisation : attitudes, comportements et problèmes de santé

	- Pratiques d'information (informations réalistes aux postulants d'un emploi et feed-back sur le rendement) - Pratiques reliées à l'expression (interpellation libre des cadres et programmes d'expression tels que boîte à idée, formulaire envoyé au service du personnel, etc.), - Pratiques reliées au développement (encouragements à l'autoformation) - Pratiques reliées à l'éthique managériale (cadres imputables des comportements non éthiques)	
--	---	--

Source : Conçu par nos soins

À travers les études antérieures sur la relation entre les pratiques RH et les comportements des salariés que nous avons examinées ci-dessus, nous pouvons déduire que chaque comportement peut être influencé par au moins une pratiques RH, soit directement soit via l'influence sur ses variables prédictes. Sur la base des études examinées ci-dessus, nous synthétisons l'impact des pratiques RH sur certains comportements comme suit :

- **Augmenter sa productivité** : favorisé par les pratiques de formation et d'évaluation du rendement, les procédures spécifiques de sélection et de recrutement, les systèmes de rémunération incitative, l'autonomisation, les programmes de formation, les pratiques d'implication du personnel et la participation à la prise de décision.
- **Augmenter la satisfaction au travail** (l'un des prédictes des comportements) : favorisé par l'organisation par équipes de travail autonomes, les stratégies de rémunération et d'enrichissement de l'emploi.
- **Réduire l'insatisfaction au travail** (conduisant à des conséquences négatives en termes d'attitudes et comportements) : moyennant les pratiques d'enrichissement (l'augmentation des responsabilités, l'attribution de nouveaux rôles et l'augmentation de l'autonomie), les pratiques de consultation (sur les changements technologiques, les nouvelles orientations organisationnelles, ...), les pratiques de participation (sur le choix des objectifs, des équipements, aux changements technologiques, la répartition de la charge de travail, aux décisions d'ordre général, ...), les pratiques d'information, les pratiques reliées à l'expression (interpellation libre des cadres et programmes d'expression, boîte à idées, formulaire envoyé au service du personnel, ... etc.), les pratiques reliées au développement (encouragements à l'autoformation, ...) et les pratiques reliées à l'éthique managériale.
- **Augmenter la loyauté des salariés** : influencé par la communication, la participation à la prise de décisions, l'investissement en formation et les pratiques de rémunération.
- **Echanger et partager les informations** : Influencé par les pratiques de gestion de carrière (implication des supérieurs dans le processus), recrutement et sélection (choix des profils ayant la volonté d'échange et de partage).
- **Partager les connaissances** : influencé par la formation, la sélection et les pratiques d'incitation.
- **Apprentissage** : influencé par la formation, la sélection et les pratiques d'incitation.
- **Amélioration de l'engagement** (l'un des prédictes des comportements) : à travers les pratiques liées à la communication interne, la formation et le développement des compétences, l'évaluation du rendement, la gestion des carrières, la participation, le partage de l'information, la rémunération (basée sur la performance), l'organisation de travail, les conditions et les relations de travail, la gestion et développement de carrières,

l'adéquation poste-individu, la reconnaissance, l'évaluation du rendement, la description claire des emplois et l'environnement de travail convivial.

- **Quitter (départ)** : réduit par les procédures spécifiques de sélection et recrutement, les pratiques de la formation, la rémunération (au rendement, récompenses équitables, ...), la sécurisation de l'emploi, la gestion de la performance, l'implication et la participation, la diffusion et partage de l'information, le recrutement interne, la gestion et développement de carrières, la compensation, le développement du leadership, la reconnaissance non monétaire, le développement des compétences, l'adéquation poste-individu et la reconnaissance. Comme il est favorisé par le travail à temps partiel, la défaillance de la formation (manque d'efforts à l'amélioration des compétences, à la formation au cours d'emploi et la formation de spécialisation, manque de clarté de la procédure et critères équitables d'affectation aux formations, ...) la défaillance de la rémunération (manque d'importance allouée au salaire de base, primes, contrepartie de l'effort, rémunération du temps travaillé, manque de reconnaissance matérielle, ...), manque d'information sur la gestion de carrière, sentiment d'injustice, manque de transparence et non clarté des critères d'affectation aux postes de responsabilité et peu d'opportunités de promotions.
- **Apprendre de nouvelles connaissances** : favorisé par les investissements en formation.

Nous citons ci-dessous d'autres effets généraux des pratiques RH sur les comportements :

- La réduction de l'écart entre les intentions et les comportements effectifs par la consultation et l'implication des salariés ;
- Les comportements des salariés peuvent être influencés en général à travers la motivation moyennant l'investissement en formation ;
- Le comportement de la performance individuelle dans la tâche des salariés peut être amélioré à travers les pratiques de communication, participation, formation, développement, rémunération et de reconnaissance ;
- L'engagement peut être augmenté à travers les perceptions des employés des pratiques RH, comme les pratiques de la responsabilité sociale des entreprises envers les parties prenantes internes et à travers les croyances des employés concernant les avantages de la formation continue.

5.2. Études sur la culture Organisationnelle

Plusieurs études ont traité l'impact de la culture organisationnelle sur les différentes variables et facettes du fonctionnement des organisations. Nous citons ci-dessous certaines parmi celles que nous avons parcourues en examinant l'impact de la culture organisationnelle et son rapport avec d'autres variables au sein des organisations :

Tableau 8 : Les résultats des études empiriques sur la culture organisationnelle

Auteurs	Variables	Résultat/relation
Kariithi et Ogutu (2016), cités par Rajāa O. (2021)	La culture de l'entreprise	Favorise l'ajustement horizontal et vertical des pratiques RH en conséquence l'amélioration de la performance organisationnelle
Obaji, N. et al. (2017)	La culture organisationnelle	Relation positive et significative avec la performance organisationnelle, dont l'absence d'une culture effective conduit à de pauvres résultats
Cloutier G., Marchand A. (2016)	Culture organisationnelle, modèle de la typologie des valeurs concurrentes de Cameron et Quinn (1999)	La perception de la culture groupale s'associe à un niveau plus faible d'incivilités au travail, alors que la perception de la culture rationnelle

		s'associe à un niveau plus élevé d'incivilités au travail
Ibrahim H. I. et Zulkafli A. H. (2016)	La culture organisationnelle encourageant l'intégration de tous les employés	Augmentation du potentiel de travail des individus et des équipes et par conséquent, les résultats de l'organisation
Predrag, R. et al. (2015)	Culture organisationnelle	Amélioration des attitudes et comportements de chaque employé et par conséquent le potentiel de travail des individus et des équipes de travail et de là la performance organisationnelle
Abu Keir M. Y. (2016)	L'effet médiateur positif de la culture organisationnelle principalement la fidélisation et l'engagement des employés	Existence d'une relation directe entre les pratiques RH et les différentes perceptions des employés de la performance organisationnelle
Rode J. C. et al. (2016)	La formation, le travail d'équipe, l'implication des employés dans la prise de décision	Différences significatives au niveau des effets des pratiques RH au niveau organisationnel sur l'engagement organisationnel individuel à travers les cultures
Chaher M., Dhen M.A. (2007)	La culture organisationnelle	Amélioration de l'échange et partage des informations en développant une culture démontrant aux nouveaux salariés l'importance du partage, de l'apprentissage et de l'échange des connaissances
Petty R.E. et al. (1995)	La culture organisationnelle	Relation avec la performance organisationnelle
John P. Kotter et James L. Heskett (1992)	La culture d'entreprise par sa force dont l'exécution des valeurs permet au personnel de se mobiliser et de se responsabiliser	Motivation des salariés par la force de la culture d'entreprise et développement de comportements d'adaptation au contexte
William Ouchi (1981)	La culture d'entreprise de type Z	Influence sur la satisfaction et l'engagement du personnel

Source : Conçu par nos soins

Slocum, J. et al. (2014) ont donné l'exemple de certaines sociétés américaines ayant aligné toutes leurs pratiques, dont les pratiques RH, avec leurs orientations stratégiques basées sur les spécificités de leurs cultures d'entreprises et leurs valeurs en les supportant, leur permettant d'acquérir les ressources humaines adéquates à leurs cultures et en adoptant les pratiques RH permettant de conjuguer ces cultures à des actions supportant leurs stratégies.

Ci-dessous les modèles des quatre sociétés présentées par Slocum, J. et al. (2014) que nous reprenons pour illustrer l'alignement des pratiques à la culture organisationnelle.

❖ Netflix :

Le CEO de Netflix confirme que son principal rôle est de créer une culture d'entreprise faisant de sa société une organisation à apprentissage continu, dont tout ce que fait l'entreprise, dont les pratiques RH, est conçu pour promouvoir et renforcer les sept dimensions de cette culture qui sont : les valeurs de la société, haute performance, liberté et responsabilité, contexte avec absence de contrôle, haut alignement des objectifs avec liberté de réalisation (highly aligned-loosely coupled), payer le top du marché et la promotion du développement.

Pour améliorer et maintenir sa culture, cette société adopte un paquet unique de pratiques RH :

- Définition des compétences spécifiques par poste ;
- Politique de recrutement et sélection :

- Basée sur 9 valeurs comportementales liées aux 7 dimensions de la culture d'entreprise : Jugement, communication, impact positif, curiosité, innovation, courage, passion, honnêteté, altruisme ;
- Recrutement des candidats les plus expérimentés sur le marché (ayant l'habilité et le désir de bien performer) ;
- Recrutement des candidats qui peuvent s'adapter et s'épanouir à sa culture de liberté et responsabilité.
- Évaluation de la performance : processus de 360° en comparaison avec les similaires sur le marché, promotion l'entre-aide et de la coopération au lieu de la compétitivité ;
- Rémunération (compensation) : Presque exclusivement payant les salaires les plus élevés du marché à l'entrée, revalorisés annuellement. Les salaires ne sont pas liés à la performance de l'entreprise (quel que soit les réalisations) ;
- Politique des congés : absence de politique formelle, liberté de choix des congés par les salariés, et pas de système de suivi de temps de repos.

❖ **Whole Foods :**

La culture d'entreprise émerge la notion du capitalisme conscient, basé sur quatre principes :

- Objectif supérieur et valeurs fondamentales (prise en considération de l'impact sur l'environnement et la planète) ;
- Leadership conscient ;
- Culture consciente (confiance, imputabilité, souci et bienveillance, transparence, intégrité, loyauté and égalitarisme) ;
- L'intégration des parties prenantes (associés, fournisseurs, clients, et surtout les employés).

Le système RH de Whole Foods est conçu pour appliquer les principes du capitalisme conscient et refléter ses valeurs :

- Recrutement et sélection : en plus de sa performance au travail, le nouveau recrue doit être approuvé par les deux tiers des membres d'une équipe (par vote) après une durée de 30 à 90 jours d'intégration ;
- Évaluation de la performance axée sur le travail d'équipe : chaque membre est évalué par les autres membres de l'équipe, avec prise en considération de l'indice de satisfaction des clients ;
- Rémunération : transparence (tout le monde sait les salaires des autres), ouverture de l'entreprise par rapport aux perceptions d'inégalité, partage de richesse (les revenus des managers seniors est 19 fois le revenu d'un membre d'équipe, alors que dans des sociétés similaires, il peut atteindre 500 fois), partage du bénéfice économique sur la base des économies faites par les équipes (coûts, gaspillage, énergie, ...), les bonus en fonction du nombre d'heures travaillées ;
- Conditions de travail : les équipes votent chaque 3 ans sur les bénéfices qu'ils cherchent à voir (couverture sociale, ...) ;
- Formation et développement : des formations internes entre les salariés afin d'atteindre les objectifs.

❖ **Costco Wholesale**

La philosophie du Management des Ressources Humaines offre aux managers les moyens pour gérer les situations et leurs propres problèmes :

- Recrutement et sélection : Met le point sur le potentiel d'offrir un bon service client, la créativité, le travail d'équipe, l'attention aux détails, l'habilité de multi-tâches. Au recrutement, les nouveaux reçoivent un guide d'intégration (valeurs, code de conduite, procédures concernant les salariés, ...) ;

- L'évaluation de performance : évaluation annuelle formelle et informelle portant sur le service client, la satisfaction client, l'efficacité, l'innovation, le travail d'équipe et l'augmentation des ventes ;
- La rémunération : paiement d'un salaire minimum supérieur à la moyenne du secteur, avec paiement des primes annuelles et semi-annuelle pour tous les salariés dont les emplois à temps partiel après 5 ans, en plus d'un pack généreux de bénéfices (couverture santé, ...) ;
- Formation et développement : formation sur le tas, formation sur les différents postes (polyvalence), formation pour les promotions aux postes de managers (70% des managers dans les magasins sont promus depuis les postes d'entrée) ce que renforce la loyauté et l'engagement.

❖ **Reinventor-3M**

La société dispose d'une culture d'entreprise basée sur l'innovation (30% des revenus de la société sont issus des produits de moins de 4 ans d'âge).

La culture d'entreprise encourage le partage des idées, la politique de "15% du temps de travail" permettant aux salariés d'explorer des projets en dehors de leurs responsabilités pendant 15% du temps de travail, et une politique favorisant l'expérimentation, l'informalité, l'amitié et le volontariat, ce qui a favorisé une forte communication et faible taux de turnover. Sur la base des spécificités de sa culture organisationnelle, la société adopte les principes RH ci-dessous :

- Respect de la valeur et dignité de chaque individu
- Encouragement de la prise d'initiative
- Challenge les capacités individuelles
- Opportunités équivalentes de développement
- Identification des talents et alignement en fonction des besoins de la société
- Attention allouée à l'engagement des salariés comme élément principal
- Les gestionnaires RH sont considérés comme des partenaires stratégiques, et font partie du conseil de la société.

À partir de ces principes découle un paquet des pratiques RH spécifiques à la société Reinventor-3M résumées comme suit :

- Recrutement et sélection : système désigné pour sélectionner les candidats motivés et capables d'être des innovateurs sur la base de critères spéciaux (capacités de réflexions divergentes, largeur de leurs intérêts au-delà de leurs disciplines, impatience à l'expérience et abordage de l'inhabituel, passion pour les réalisations du passé, ténacité et ingéniosité). Les pairs sont impliqués dans le processus étant donné que l'amitié et les relations sont des parties apparentes de la culture d'entreprise.
- Évaluation de la performance : système mettant en avant le partage des informations, avec une approche 360° basée sur les compétences, dont celles relatives au leadership (prise d'initiative, auto-compréhension émotionnelle, coopération, service d'orientation client, flexibilité, compréhension interpersonnelle), en prenant en considération les feedbacks des pairs.
- Formation et développement : système basé sur l'alignement des intérêts de la société et ceux des salariés, conscience de la diversité avec encouragement de la prise de risque et l'apprentissage à partir des erreurs, absence de sanctions pour les erreurs commises par suite d'une prise d'initiative avec bonne foi.
- Rémunération et compensation : promotion de l'innovation par l'octroi de prix annuels pour les contributions techniques ou scientifiques exceptionnelles, système de rémunération variable, avec possibilité des stock-options pour les managers.

À partir de ces quatre modèles d'entreprises ayant aligné leurs pratiques à leurs cultures organisationnelles, nous pouvons conclure que la culture organisationnelle a la capacité de modéliser et adapter les pratiques RH à ses caractéristiques pour s'aligner aux orientations stratégiques de l'organisation.

Les résultats des différentes études qui se sont intéressées à étudier l'impact de la culture organisationnelle sur les différentes variables au sein des entreprises nous conduisent à conclure que l'influence de la culture organisationnelle (mis à part ses types) peut être synthétisée comme suit :

- Elle influence sur la motivation des salariés ;
- Elle favorise l'adoption de certains comportements ou certaines pratiques favorables par les nouveaux salariés en leur démontrant l'importance des comportements et des pratiques concernés ;
- Elle contribue à l'amélioration des attitudes et comportements de chaque employé et par conséquent l'amélioration de ses contributions et résultats ;
- Elle influence sur la satisfaction et l'engagement du personnel ;
- Elle a une relation significative avec la performance organisationnelle ;
- Elle influence sur les résultats de l'organisation par l'augmentation du potentiel de travail des individus et des équipes ;
- Elle contribue à l'ajustement des pratiques RH, en conséquence à l'amélioration de la performance organisationnelle ;
- Elle augmente le potentiel de travail des individus et des équipes et en conséquence les résultats des organisations ;
- Elle médiatise ou modère l'effet des pratiques RH sur la performance des employés.

Toujours à travers les études antérieures, certains types précis de cultures organisationnelles peuvent avoir une influence sur certains comportements, dont nous citons :

- Cloutier G., Marchand A. (2016) ont confirmé à travers le modèle de la typologie des valeurs concurrentes de Cameron et Quinn (1999) que la perception de la culture groupale s'associe à un niveau plus faible d'incivilités au travail, et que la perception de la culture rationnelle s'associe à un niveau plus élevé d'incivilités au travail ;
- H.A Alqudah, I. et al. (2022) ont confirmé que la culture hiérarchique modère positivement la relation entre les pratiques du MRH hautement performantes (communication, description claire des emplois, participation) et l'engagement affectif des salariés ;
- Simard M. et al. (2004) confirment que :
 - La culture constructive est négativement corrélée à la déviance de production, à la déviance politique et à la provocation ;
 - La culture passive est associée à la déviance politique ;
 - La culture agressive favorise la provocation.

À travers les études antérieures examinées, la culture organisationnelle peut être également influencée par d'autres variables au sein des entreprises, comme les pratiques RH, dont nous citons à titre non exhaustif :

- Les pratiques d'évaluation et de compensation qui sont jugées essentielles pour le développement d'une culture et des relations nécessaires pour la création et le développement d'objectifs stratégiques (Slocum, J. et al., 2014).
- Paillé, P. et al. (2014) confirment la nécessité de se concentrer davantage sur la sélection, la formation et la récompense des employés pour créer une culture de protection de l'environnement qui soit bénéfique pour la performance environnementale des entreprises.
- Sur la base des études antérieures, Ait Alla A. et Rajâa O. (2022) ont confirmé que la culture nationale impacte la culture organisationnelle, et que les cultures nationales et celles

organisationnelles impactent le choix des pratiques RH appliquées au sein des organisations ainsi que la manière et l'étendue de leur application, en avançant également que la communication et la promotion d'une culture organisationnelle adéquate aux caractéristiques sociales des organisations favorisent son acceptation, ce que peut influencer les comportements au travail.

5.3. Études sur les comportements des salariés

Dans le cadre de l'étude de l'interaction entre les comportements des salariés (ou les prédicteurs des comportements) et les différentes variables au sein des organisations conduisant directement ou indirectement à la performance, nous tenons à citer les études suivantes :

Tableau 9 : Les résultats des études empiriques sur les comportements au travail

Auteurs	Variable	Résultat/Relation
Chaibi, Y. (2022)	Comportement d'innovation chez les ingénieurs du secteur privé au Maroc	Rôle modérateur de la confiance organisationnelle dans l'explication des effets de la reconnaissance sur le comportement d'innovation. Rôle central de la reconnaissance de la part des supérieurs hiérarchiques dans le processus d'innovation La crédibilité de l'entreprise (dimension rationnelle de la confiance organisationnelle) permet d'intensifier l'effet positif de la reconnaissance de la part du supérieur sur le comportement d'innovation
H.A Alqudah, I. et al. (2022)	Les pratiques du MRH hautement performantes et l'engagement affectif	Relation positive entre certaines pratiques du MRH hautement performantes et la préparation au changement et l'engagement affectif à la fois. Relation positive prouvée statistiquement entre la préparation au changement et l'engagement affectif
	La préparation au changement	La préparation au changement est fortement liée à la performance individuelle
	La communication, la description claire des emplois et la formation intensive	Ces pratiques peuvent augmenter directement la préparation au changement chez les employés
	Perception de l'évaluation de performance orientée au résultats	Relation négative avec la préparation au changement et production d'attitudes négatives vis-à-vis du changement organisationnel
Predrag et al. (2015)	La culture organisationnelle influence sur la performance organisationnelle à travers les attitudes, comportements, potentiel de travail des employés et équipes de travail	Influence sur la performance organisationnelle
Memon et al. (2016), cités par Wong I.A. et al. (2019)	La satisfaction de la formation au travail	Relation négative avec l'intention de quitter
Sun et al. (2007), cité par Wong I.A. et al. (2019)	Les pratiques RH par effet médiateur du comportement organisationnel citoyen	Influence sur la productivité et le turnover
Liouville et Bayad (1995), Cité par Chrétien L. et al.	La performance sociale (rotation du personnel,	Influence sur la performance économique (rentabilité, croissance des ventes) qui serait

(2005) ; Laalou A. et EL Guermai L. (2015)	absentéisme et satisfaction du personnel)	conditionnée par la performance organisationnelle (productivité, qualité, capacité d'innovation)
Auzoult L. et al. (2015)	Test de la prédictibilité des comportements de violation des règles de sécurité, d'hygiène et de santé sur la base de la théorie du comportement planifié	Les résultats confirment en général la capacité prédictive de la TCP Ajzen I. (1991) • Le contrôle comportemental, puis l'intention et l'implémentation expliquent le comportement associé au respect des règles d'hygiène • Le comportement auto-rapporté s'avère un indicateur relativement fiable corrélé sur deux des cinq comportements invoqués, à savoir l'hygiène des mains et la décontamination des surfaces • Concernant les antécédents du comportement, l'intention et l'implémentation déterminent directement le comportement • Les violations de règles d'hygiène sont le fruit d'une activité réflexive et d'une anticipation qui se déroulent bien avant que l'actualisation du comportement ne s'effectue Concernant les déterminants de l'intention, seul le contrôle comportemental qui fait référence à la faisabilité du comportement prédit ce dernier
Desrumaux, P. et al. (2012)	• La satisfaction au travail • La justice (distributive, procédurale, informationnelle ou interpersonnelle) • L'engagement organisationnel (affectif, normatif, instrumental) La personnalité du salarié	Relation significative avec l'émission des comportements - Prosociaux : mobilisation-dynamisation-autonomisation des collègues, prosocialité de propriété, prosocialité de production et politique, et de l'aide Relation significativement négative avec l'émission des Comportements - Antisociaux : agression, antisocialité de production et de propriété, antisocialité politique
Courcy et al. (2003), cités par Desrumaux, P. et al. (2012)	• La mesure globale du climat de travail, la qualité des relations au travail, le degré d'autonomie perçue, l'incitation au travail, la qualité de l'environnement physique, la qualité des relations intergroupes et la considération reçue	Corrélation négative avec la fréquence des agressions au travail
Honoré, L. et al. (2010)	La confiance envers le supérieur hiérarchique	Amélioration de la créativité et le voice des acteurs
Bogg & Roberts (2004), cités par Ajzen I. et al. (2009)	Degré de conscience des individus (plus le degré de conscience est élevé chez une personne, plus elle adoptera les intentions déclarées)	Influence sur l'adoption des attitudes comportementales
Rhodes et al. (2005), cités par Ajzen I. et al. (2009)		
Conner et al. (2007), cités par Ajzen I. et al. (2009)		
Paré G. et Tremblay M. (2007)	La justice procédurale, l'engagement affectif et de continuation et les comportements de citoyenneté atténuent en partie les effets des pratiques RH à forte implication	Impact sur l'intentions de roulement
Janz & al., 1997 ; Kubo & Saka, 2002 ; Taylor & al. ,	Certaines pratiques RH (la gestion des carrières,	Influence sur la performance individuelle des travailleurs du savoir

2001) cité par Chaher M., Dhen M.A. (2007)	l'appréciation, la rémunération et responsabilisation), dont les variables médiatrices sont la loyauté, la motivation et l'intégration du savoir des travailleurs	
Ménard J. et al. (2007)	L'engagement organisationnel et les variables de personnalités (agréabilité, conscience et extraversion)	- Relation avec les comportement Antisociaux au travail : Anti-organisationnels - Les variables socio-démographiques ne sont pas significatives dans la prédiction des comportements antisociaux au travail - L'engagement normatif est négativement lié aux comportements anti-organisationnels - La perception de caractéristiques d'emploi favorables est négativement liée à l'émission de comportements de déviance de production Personnalité : l'agréabilité et la conscience ont une relation négative avec l'émission des comportements antisociaux au travail, alors que l'extraversion est positivement liée à leur émission.
Campoy E. et Neveu V. (2006)	Injustice et traitement interpersonnel insensible	Émission de comportements déviants
Simard M. et al. (2004)	• Culture constructive	Négativement corrélée avec la déviance de production, à la déviance politique et à la provocation
	• Cultures passives	Associée à la déviance politique
	• Culture agressive	Favorisation de la provocation
	• La justice procédurale	Négativement corrélée à trois catégories de comportements antisociaux au travail : la déviance de production, la déviance politique et la provocation
	La justice distributive	Corrélation significative avec la déviance politique
	Le climat de travail (relations avec les collègues de son unité, relations avec les collègues des autres unités/départements, réalisation de soi) ainsi que la structure organisationnelle (autonomie dans la réalisation de la tâche)	Expliquent la plus grande part de variance de plusieurs catégories de comportements antisociaux au travail
	Les contraintes organisationnelles	Corrélées positivement à la déviance de production, la déviance politique, le harcèlement et la provocation
	Dimension de la personnalité	L'agréabilité est corrélée significativement avec cinq catégories de comportements antisociaux au travail. La dimension névrosisme obtient des corrélations positives avec la déviance de production, la déviance politique et la provocation. La conscience obtient une corrélation négative avec la déviance de production tandis que l'extraversion n'est pas corrélée avec aucune

		catégorie de comportements antisociaux au travail.
	Les réactions émotionnelles : la satisfaction et la frustration	Corrélation significative avec la déviance de production, la déviance politique ainsi que la provocation
Guérin G. et al. (1997)	L'insatisfaction professionnelle (qui résulte de la non réalisation des attentes professionnelles (différente de l'insatisfaction générale liée à la non réalisation des attentes relatives à l'amélioration de la qualité de vie au travail))	L'insatisfaction est liée significativement aux conséquences négatives (attitudes, comportements et problèmes de santé), au détachement, aux conflits avec l'organisation, à la recherche de sources d'intérêt externes, à l'état dépressif, et au refus d'augmenter la charge de travail L'insatisfaction est liée inversement à la loyauté organisationnelle
R.E. Petty et al. (1995)	Les comportements comme l'entre-aide, le partage des informations et des ressources et le travail en équipe	Amélioration de la performance organisationnelle

Source : Conçu par nos soins

Il est à noter que tous les comportements et prédicteurs des comportements objet des études antérieures mentionnées dans le tableau 9 ci-dessus ont été listés plus haut dans le présent article dans le répertoire des comportements⁷ et dans la liste des prédicteurs des comportements⁸.

Les résultats ci-dessus des études empiriques sur les comportements des salariés au sein des organisations nous conduisent à faire les conclusions suivantes :

- ❖ Les comportements des salariés ne sont pas des réactions imprévisibles, ils peuvent être prédictibles, comme ils sont influencés par plusieurs variables au sein de l'organisation (détaillés dans la partie traitant les prédicteurs des comportements ci-dessus) ;
- ❖ Dans la majorité des cas, les comportements des salariés sont des réactions réflexives et conscientes face à des situations (positives ou négatives) au sein des organisations, qui peuvent dépendre du degré du contrôle comportemental des individus ;
- ❖ L'émission des comportements peut dépendre de la formulation des intentions des individus, modérée par d'autres éléments comme le contrôle comportemental ;
- ❖ L'émission des comportements des individus peut être influencée par plusieurs pratiques RH au sein des organisations ;
- ❖ Les types de comportements adoptés par les salariés sont influencés par le type de la culture organisationnelle de l'entreprise ;
- ❖ Les attitudes et comportements des salariés influencent la performance organisationnelle ;
- ❖ Il y a une forte relation entre la conscience des salariés et leurs comportements au sein des organisations ;
- ❖ Les comportements antisociaux (déviants, négatifs, dysfonctionnels, contreproductifs, ...) anti-organisationnels ou anti-individuels sont favorisés par plusieurs variables comme l'injustice, le traitement interpersonnel insensible, ... et réduits par d'autres variables comme la satisfaction au travail, la justice organisationnelle, l'engagement organisationnel, ... ;
- ❖ Les comportements prosociaux (positifs, favorables, productifs, ...) pro-organisationnels ou pro-individuels sont favorisés par plusieurs variables comme la satisfaction au travail, la justice organisationnelle, l'engagement organisationnel,

⁷ Voir le titre 2.3. Répertoire des comportements selon la littérature, page 6

⁸ Voir le titre 2.4. Les prédicteurs des comportements, page 11

- ❖ étant donné que le type de la culture organisationnelle pourrait influencer l'émission d'un comportement négatif comme l'agression, on peut admettre que la culture organisationnelle, par les valeurs véhiculées et promotionnées peut également influencer la production et l'adoption de certains comportements positifs (prosociaux) ou négatifs (antisociaux).

En s'intéressant à la mesure des comportements des salariés, Le Roy J. et al. (2012) confirment que malgré la multitude des échelles de mesure des comportements des quatre concepts (individuels, sociaux, interpersonnels et organisationnels), ces échelles contiennent les mêmes comportements, ce que veut dire que tous les comportements sont inclus dans ces échelles de mesures, ce que renforce l'idée de convergence et d'unification des échelles de mesure.

6. Conclusion

Plusieurs études examinées traitent les pratiques RH en grandes familles (recrutement, rémunération, formation, évaluation, ...) sans traiter les détails de chaque famille, alors que les grandes familles des pratiques RH existent dans la majorité des entreprises actuellement, et se diffèrent au niveau des détails des pratiques de chaque famille (il n'y a pas une seule société sans rémunération, mais pas toutes les sociétés adoptent un système d'accès à la propriété ou même un système formel de primes), ce que nous a incité à répertorier les différentes pratiques RH par grandes familles, dont l'objectif est de mettre à la disposition des théoriciens et des praticiens un répertoire exhaustif des pratiques RH pour faciliter les futures études, et pourquoi pas arriver à une standardisation commune des listes des pratiques RH.

Dans le cadre de l'étude de la relation entre les pratiques RH et les comportements au travail, et à travers les résultats des études antérieures que nous avons traitées, nous pouvons conclure qu'un comportement précis ou un type de comportements peut être influencé non pas seulement par une seule pratique RH mais par plusieurs pratiques RH combinées entre elles en complémentarité (relevant de la même famille ou de différentes familles de pratiques RH), ce que confirme l'importance et la nécessité de s'intéresser à étudier et s'investir dans les pratiques RH en grappes et non plus individuellement pour avoir plus d'effet sur les comportements ciblés.

À travers cet article, nous avons essayé de contribuer à la connaissance par la réponse à nos questions initiales, moyennant la synthétisation des relations entre les pratiques RH, la culture organisationnelle, les comportements des salariés et d'autres variables au sein des organisations, et cela sur la base des confirmations empiriques, ce que pourrait être le point de départ et la base de futures études empiriques. Sur cette base, nous avons modélisé les différentes relations entre ces concepts dans la figure 1 en annexes.

En examinant les études antérieures, certaines études font une description de l'existant, en définissant les pratiques ayant un impact plus ou moins significatif sur la performance, sans autant dresser une liste des pratiques à adopter par les entreprises du secteur ou de l'activité ayant participé à l'étude pour améliorer leurs performances et si ces pratiques RH nécessitent l'existence ou l'absence de certains autres paramètres organisationnels, ce que nous incite à encourager de mener des études plus pointues avec des recommandations concrètes pouvant améliorer les résultats des entreprises en prenant en considération les différents paramètres possibles (secteur, activité, taille, lieu d'implantation, culture organisationnelle, comportement, ...).

À travers les synthèses faites dans le présent article, il est devenu primordial pour les entreprises de développer des systèmes de GRH prenant en considération non pas seulement les objectifs traditionnels des pratiques RH (développement des compétences, définition des tâches, recrutements, rémunération, minimisation des coûts, ...), mais aussi l'influence desdites

pratiques RH sur les comportements des salariés, tout en veillant à la cohérence avec la culture organisationnelle de l'entreprise et ses caractéristiques, ce qui pourrait compliquer la mission aux gestionnaires des ressources humaines par la multitude, complication et interaction entre les variables qu'il faut prendre en considération à la fois, mais tout en leur permettant de contribuer à long terme à la création de la valeur à un niveau stratégique.

Plusieurs études empiriques ont démontré l'impact des pratiques RH, de la culture organisationnelle et des comportements des salariés sur la performance de l'entreprise dans son aspect pluridimensionnel, d'autres études ont traité la relation entre chaque deux concepts et la relation réciproque qu'ils peuvent avoir, mais nous pouvons se poser la question sur la possibilité d'avoir une relation claire et empiriquement prouvée entre les trois concepts à la fois et si les relations en binômes pourraient avoir de différents résultats par l'introduction du troisième concept comme médiateur ou comme modérateur. Dans ce cadre, nous tenons à souligner la rareté au niveau mondial des études empiriques traitant à la fois les pratiques RH, la culture organisationnelle et les comportements des salariés comme des variables principales de recherche, ce que donnera à une étude pareille un aspect novateur qui aura une forte contribution à la connaissance et à la recherche scientifique, dont le présent article pourrait être un point de départ.

Chacun des tableaux que nous avons conçus et proposés dans le présent article représente en soi une synthèse. Ces tableaux peuvent être repris et utilisés indépendamment des parties qui les traitent pour servir à des fins des académiques pour des recherches futures ou à des fins professionnelles par les praticiens pour les différents objectifs visés. Pour cela, nous jugeons important de les lister comme suit dans le tableau 10 pour faciliter leur localisation dans le présent article.

Références :

- (1). Abdel Maaboud, E et al. (2015). Guide méthodologique Food Defense, Protection de la chaîne alimentaire contre les risques d'actions malveillantes, criminelles ou terroristes, Bonnes pratiques et retours d'expérience. AFNOR 2015
- (2). Abu Keir M. Y. (2016). Staff Perceptions of how Human Resource Management Practices influence Organisational Performance: Mediating roles of Organisational Culture, Employees' Commitment and Employee Retention in Bahrain Private Universities. Thèse de doctorat, Ecole Cardiff de management, Université de Cardiff Metropolitan.
- (3). Ait Alla, A. et Rajâa, O. (2022). L'influence de la Culture Nationale et Organisationnelle sur le Leadership et sur les Pratiques de la Gestion des Ressources Humaines : Analyse de la Littérature Managériale. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, Vol 3, N°2, pp :213 – 233.
- (4). Aït Razouk, A., Bayad, M. (2011). GRH mobilisatrice et performance des PME. *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 82, N° 4, pp. 3-18, <https://doi.org/10.3917/grhu.082.0003>.
- (5). Ajzen, I., Czasch, C., G. Flood, M. (2009). From Intentions to Behavior: Implementation Intention, Commitment, and Conscientiousness. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 39, Issue 6, pp. 1356-1372., <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00485.x>.
- (6). Al-Emadi, M. A. S. et Marquardt, M. J. (2007). Relationship between employees' beliefs regarding training benefits and employees' organizational commitment in a petroleum

- company in the State of Qatar. International journal of training and development, Vol 11, N°1, pp. 49-70.
- (7). Aljayi, Y., Fjer, A., Guennioui, M., Tamek, A. (2016). Multinational Companies' Human Resource Management Practices' and their Organizational Culture Impact on Employees' Loyalty: Case of Japanese Multinational Company in Morocco. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol 230, pp. 204-211, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.026>.
 - (8). Allani Soltan, N., Arcand, M., Bayad, M. (2003). Impact de la gestion stratégique des ressources humaines sur l'innovation. Conférence : AGRH, <https://www.researchgate.net/publication/280945654>.
 - (9). Auzoult, L., Hardy-Massard, S., Gandon, L., Georges, P. (2015). Quels sont les prédicteurs des comportements associés au respect des règles d'hygiène en soins infirmiers en cours de formation ? *Pratiques Psychologiques*, Vol 21, N° 2, pp. 199-212, <https://doi.org/10.1016/j.prps.2015.02.002>.
 - (10). Barrette, J. et Carrière, J. (2003). La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines Relations industrielles. *Relations industrielles / Industrial Relations*, Vol. 58, N° 3, pp. 427-453. <https://doi.org/10.7202/007494ar>.
 - (11). Bélanger, J., Bilodeau, M. et Vinet A. (1991). Contrôle du travail et absences de courte durée : une étude empirique. *Relations industrielles / Industrial Relations*, Vol 46, N°4, pp. 703-721, <https://doi.org/10.7202/050714ar>.
 - (12). Belley R. (1994). L'application d'une gestion préventive en accident du travail réduit à la fois le nombre et la gravité des accidents chez les employés régionaux du ministère du loisir, de la chasse et de la pêche. Mémoire en gestion des PMO, université du Québec à Chicoutimi, 1994.
 - (13). Benbahia, S. et 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>.
 - (14). Cameron K. S. et Quinn R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework*. Revised Edition, The Jossey-Bass Business & Management Series, 2006 by John Wiley & Sons, Inc., Published by Jossey-Bass A Wiley Imprint.
 - (15). Campion, M. A., Guerrero, L., Posthuma, R. (2011). Reasonable human resource practices for making employee downsizing decisions. *Organizational Dynamics*, Vol 40, N° 3, pp. 174-180, <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.04.004>.
 - (16). Campoy, E., Neveu, V. (2006). Le rôle de la confiance organisationnelle dans la réduction des risques sociaux : le cas des comportements déviants. *Vie & sciences de l'entreprise*, vol. 172, N° 3, pp. 80-100, <https://doi.org/10.3917/vse.172.0080>.
 - (17). Chaher, M., Dhen, M.A. (2007). La contribution des pratiques de GRH au développement de la productivité des travailleurs du savoir : cas des ingénieurs et des informaticiens tunisiens. *Management & Avenir*, vol 14, N° 4, pp. 61-79, <https://doi.org/10.3917/mav.014.0061>.
 - (18). Chaibi, Y., Siragi, F. et Berbou, H. (2022). Impact de la reconnaissance au travail sur le comportement d'innovation : effet modérateur de la confiance organisationnelle - cas des ingénieurs dans les entreprises privées au Maroc. *Revue Management & Innovation*, N° 5, 2022, pp.25-50, <https://doi.org/10.3917/rmi.205.0025>.

- (19). Chartier, P. (2009). L'apport des tests d'aptitudes dans le recrutement : l'exemple de la NV5-R », *Psychologie du Travail et des Organisations*, V 15, N° 2, pp. 137-150, [https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30179-0](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30179-0).
- (20). Chatigny, C., Vézina, N. et Prévost, J. (2003). Formation et soutien à l'apprentissage : des conditions indispensables à la polyvalence et à la santé et sécurité au travail. Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, (5-2). <https://doi.org/10.4000/pistes.3327>.
- (21). Chédotel, F., Stimec, A. et Vignikin, A. (2015). Management des équipes projet : l'impact de la gestion des conflits et de l'improvisation organisationnelle sur la performance. *Revue de gestion des ressources humaines*, 96, 24-41. <https://doi.org/10.3917/grhu.096.0024>.
- (22). Chew, J. et Chan, C.C.A. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, Vol. 29 N° 6, pp. 503-522, <https://doi.org/10.1108/01437720810904194>.
- (23). Chourouk S. M. (2006). Impacts des pratiques de rémunérations variables sur la performance organisationnelle et financière de certaines PME manufacturières. Mémoire présenté à université du Québec à Trois-Rivières, 2006.
- (24). Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G. et Arcand, M. (2005). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets. *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol. 3 N° 1, pp. 107-128.
- (25). Cloutier, G., Marchand, A. (2016). La relation entre la culture organisationnelle et les agressions au travail., *Psychologie du Travail et des Organisations*, Vol 22, N° 3, pp. 160-172, <https://doi.org/10.1016/j.pto.2016.02.008>.
- (26). Cloutier, J. et Robert-Huot, G. (2021). Comment les organisations adaptent leurs pratiques RH aux changements de l'environnement : 11 perspectives théoriques pour éclairer la gestion stratégique des ressources humaines. *Revue canadienne des sciences de l'administration*, 1–16, <https://doi.org/10.1002/cjas.1611>.
- (27). Cohendet, P., Diani, M. (2003). L'organisation comme une communauté de communautés, croyances collectives et culture d'entreprise. *Revue d'économie politique*, vol. 113, N° 5, pp. 697-720, <https://doi.org/10.3917/redp.135.0697>.
- (28). Colle, R. (2005) . L'amélioration du bien-être des salariés par les temps de travail à la carte. Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion (Puyricard). CEROG, <https://www.researchgate.net/publication/280818307>.
- (29). Colot, O., Dupont, C. et Volral, M. (2008). Influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance sociale des entreprises familiales. 2ièmes journées Georges Doriot.
- (30). Denis, J. et Assadi, H. (2005). Les usages de l'e-mail en entreprise. Efficacité dans le travail ou surcharge informationnelle ? Kessous, E. et Metzger, J.-L. *Le travail avec les technologies de l'information*, Hermes, pp. 135-155, <https://shs.hal.science/halshs-00266077>.
- (31). Desrumaux, P., Léoni, V., Bernaud, J. & Defrancq, C. (2012). Les comportements pro-et antisociaux au travail : une recherche exploratoire testant deux échelles de mesure et leurs liens avec des inducteurs organisationnels et individuels. *Le travail humain*, vol. 75, N° 1, pp. 55-87, <https://doi.org/10.3917/th.751.0055>.
- (32). Eaton, D. et Kilby, G. (2015). Does Your Organizational Culture Support Your Business Strategy ? *The Journal for Quality and Participation*; Cincinnati Vol. 37, N° 4, pp. 4-7.
- (33). 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*, vol. 11, N° 3, pp. 43-56, <https://doi.org/10.3917/qdm.153.0043>.

- (34). Ermine, J. L., Chaillot, M., Bignon, P., Charreton, B. et Malavieille, D. M. (1996). Méthode pour la gestion des connaissances. Ingénierie des systèmes d'information, AFCET-Hermès, Vol 4, N°4, 541-575.
- (35). Fabi, B., Raymond, L., Lacoursière, R. et Arcand, M. (2004). Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH ? 7ième Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME, Montpellier.
- (36). Gandilhon R. (1969). Archives et dossiers de personnel. La Gazette des archives, N°66, pp. 171-177. <https://doi.org/10.3406/gazar.1969.2087>.
- (37). Girandola, F. et Joule, R. V. (2008). La communication engageante ». Revue électronique de psychologie sociale, N° 2, pp. 41-51.
- (38). Goarant, C., Muller, L. (2011). Les effets des hausses du Smic sur les salaires mensuels dans les entreprises de 10 salariés ou plus de 2006 à 2009. Insee, Emploi et salaire.
- (39). Godonou, C. K. (2015). Pratiques de GRH et engagement organisationnel dans les services publics restructurés : vers la « marchandisation » du comportement des agents des services publics. Psychologie du Travail et des Organisations, pp. 171-190.
- (40). Grenier, S., Chiocchio, F. et Beaulieu, G. (2012). Évaluation du rendement et motivation au travail : propositions de recherche pour une rétroaction sur le rendement qui favorise la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux. Management international / International Management / Gestión Internacional, 16(4), pp. 169-179, <https://doi.org/10.7202/1013156ar>.
- (41). Guérin, G., Wils, T. et Lemire, L. (1997). L'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines : Le cas de la gestion des professionnels syndiqués au Québec. Relations Industrielles, Vol 52, N° 1 pp. 61-90, <http://www.jstor.org/stable/23074223>.
- (42). Guérin, Gilles, & Thierry, Wils. (1991). L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse. Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec, pp. 669-715.
- (43). Guerrero, S. et Barraud-Didier, V. (2004). High-involvement practices and performance of French Firms. The International Journal of Human Resource Management, Vol 15, N°8, pp. 1408-1423, DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/0958519042000258002>.
- (44). H.A Alqudah, I., Carballo-Penela, A., Ruzo-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. European Research on Management and Business Economics, Vol 28, N° 1, <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100177>.
- (45). Hallépée, S., et Mauroux, A. (2019). Le télétravail permet-il d'améliorer les conditions de travail des cadres. Insee Références, N° 19, pp. 43-54.
- (46). Hanana, E. B. et Houfaïdi, S. (2015). Proposition d'une échelle de mesure pour évaluer la satisfaction du personnel des administrations publiques marocaines., European Scientific Journal, Vol 11, N° 32.
- (47). Héry, M. (2022). Gestion des risques en santé-environnement et santé-travail: des logiques voisines dans des contextes différents », Environnement, Risques & Santé, Vol 1, N° 1.
- (48). Hofman, P. S. et Newman, A. (2014). The impact of perceived corporate social responsibility on organizational commitment and the moderating role of collectivism and masculinity: Evidence from China. The International Journal of Human Resource Management, Vol 25, N° 5, pp. 631-652, <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.792861>.

- (49). Honoré, L., Philippe Martin, D., Poilpot-Rocaboy, G. (2010). Nouveaux comportements : nouvelle GRH ? » *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 77, N° 3, pp. 2-7, <https://doi.org/10.3917/grhu.077.0002>.
- (50). Ibrahim, H. I. et Zulkafli, A. H. (2016). Corporate governance, HRM practices and organizational performance. *Соціально-економічні проблеми і держава*, Vol 14, N° 1, pp. 30-40.
- (51). John, P. Kotter, et James, L. Heskett (1992). *Corporate Culture and performance*. The free press, ISBN 0-02-918467-3.
- (52). Jonithas, K. P., Pétilion, K. K. (2021). Analyse de Processus de Recrutement et Application des Tests d'embauche dans les petites moyennes entreprises », *Multidisciplinary Research Academic Journal (MDRAJ)*, Vol 6, N° 1, pp. 12-20.
- (53). Khashman, I. M. A., et Khashman, A. M. (2016). The impact of human resource information system (HRIS) applications on organizational performance (efficiency and effectiveness) in Jordanian private hospitals. Vol 8, N° 3, pp. 31-44, <http://dx.doi.org/10.5296/jmr.v8i3.9419>.
- (54). Laalou, A. et El Guermai, L. (2015). Measuring the Impact of Human Resource Management on the company's performance: Case of society « Source Marrakech », *International Journal of Innovation and Applied Studies*, vol 13, N° 2, pp. 398–414, <http://www.ijias.issr-journals.org/abstract.php?article=IJIAS-15-152-02>.
- (55). Lacoursière, R., Fabi, B., St-Pierre, J. et Arcand, M. (2005). Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières : vérification de l'approche universaliste. *Revue internationale P.M.E.*, Vol 18 N° 2, pp. 43–73, <https://doi.org/10.7202/1008475ar>.
- (56). Lampron, L. P. (2013). Charte des valeurs : un projet pavé de bonnes intentions ? Éthique publique. *Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, 15(2), <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.1281>.
- (57). Le Roy, J., Finkelstein, R., Rubens, L. (2012). Comment étudier les comportements hostiles au travail ? Conceptualisation et application dans un contexte français. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, vol. 95-96, no. 3-4, pp. 393-416, <https://doi.org/10.3917/cips.095.0393>.
- (58). Leblanc, G., LaFrenière, A., St-Sauveur, C., Simard, M., Duval, M., LeBrock, P., Girard, C., Brunet, L., Savoie, A. (2004). Explication des comportements antisociaux au travail : présentation d'un modèle intégratif », *Psychologie du Travail et des Organisations*, Vol 10, N° 1, pp. 61-73, <https://doi.org/10.1016/j.pto.2003.12.001>.
- (59). Liouville, J., Bayad, M. (1995). Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire », *Gestion 2000*, pp. 159-179.
- (60). Loubès, A. et Bories-Azeau, I. (2016). Les logiques de la GPEC élargie au territoire : une proposition de typologie », *Gestion 2000*, N° 33, 2016, pp. 141-160. <https://doi.org/10.3917/g2000.332.0141>.
- (61). Luna-Arocas, R., et Camps, J. (2008). A model of high performance work practices and turnover intentions », *Personnel Review*, Vol 37 N° 1, pp. 26-46, <https://doi.org/10.1108/00483480810839950>.
- (62). Malik, S., Pereira, V., Budhwar, P. (2018). Value creation and capture through human resource management practices: Gazing through the business model lens. *Organizational Dynamics*, Vol 47, N° 3, pp. 180-188, <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.09.002>.
- (63). Marzagalli, S., et Pfister-Langanay, C. (2014). Les pratiques administratives des amirautés du xviii e siècle : entre spécificité locale et uniformisation. L'exemple de la gestion des congés. *Revue d'histoire maritime*, 19, pp. 259-280.

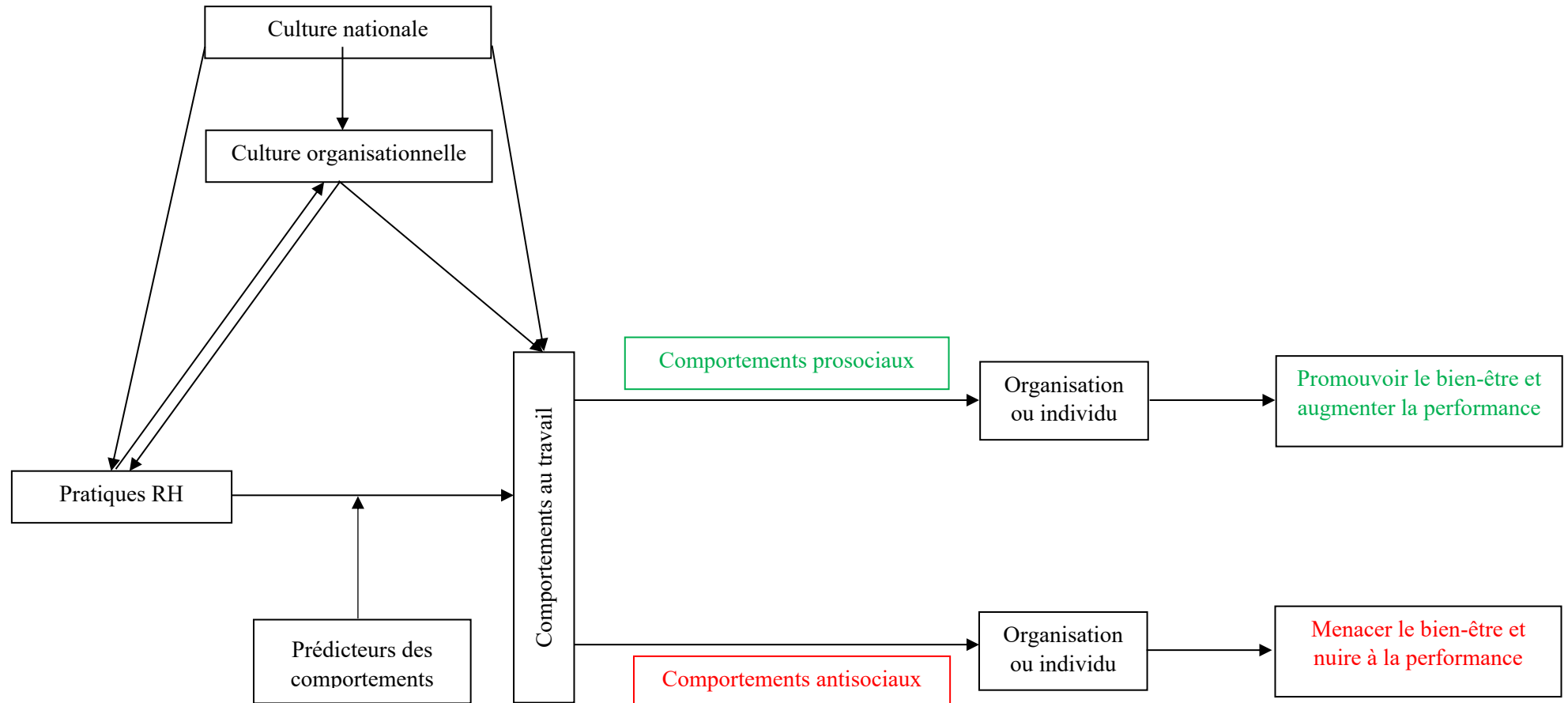
- (64). Meissonier, E., et Houzé, E. (2008). La non gestion des conflits dans le cadre de l'implantation des technologies de l'information : un cas de résolution autonome », Conférence Association francophone de Gestion des Ressources Humaines.
- (65). Ménard, J., Brunet, L., Savoie, A., Van Daele, A., et Flament, A. (2007). Comportements anti-sociaux au travail : les meilleurs prédicteurs des déviations de production et de propriété », *Psychologie du travail et des organisations*, Vol 13, N° 1, pp. 47-62.
- (66). Metzger, J. L., Cléach, O. (2004). Le télétravail des cadres: entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités », *Sociologie du travail*, Vol 46 N°4, pp. 433-450, <https://doi.org/10.4000/sdt.29627>.
- (67). Muller V. et Fevrier F. (2019). Pertinence des sanctions disciplinaires. Mémoire en Droit de l'Exécution des peines et Droits de l'Homme, Institut de Droit et Economie d'Agen, 2019.
- (68). Nagpal, T., Mishra, M. (2021). Analyzing Human Resource Practices For Decision Making in Banking Sector using HR analytics. *Materials Today: Proceedings*, <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.12.460>.
- (69). Nassar, M. A. (2018). Human resource management practices and organizational commitment in four-and five-star hotels in Egypt. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol 17, N° 1, pp.1-21, <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1328258>.
- (70). Ndayirata, S., Belghiti-Mahut, S., 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*, vol. 36, N° 1, pp. 61-83, <https://doi.org/10.3917/jgem.181.0061>.
- (71). Ngantchou, A. (2015). *Rendre compte de l'engagement social et environnemental de l'entreprise par les comptes : contribution pour un cadre conceptuel de comptabilité sociale et environnementale. Comptabilité, Contrôle et Audit des invisibles, de l'informel et de l'imprévisible*. Toulouse, France. pp.cd-rom., <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01188842/>.
- (72). Obaji, N., Daniel, C. O. et Olaoli, D. (2017). Impact of Organisational Culture and Strategic Management on Organisational Performance. *International Journal of Science Technology and Management*, Vol 6, N° 9, pp. 3-27, <https://www.researchgate.net/publication/339253025>.
- (73). Ouchi, W.G. (1981). Organizational paradigms: A commentary on Japanese management and theory Z organizations. *Organizational Dynamics*, Vol 9, N° 4, pp. 36-43, [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(81\)90024-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(81)90024-3).
- (74). Ouimet, G. (2007). Voyage au centre des typologies de cultures d'entreprise : un itinéraire psychologique », *Gestion*, vol. 32, N° 2, pp. 51-61, <https://doi.org/10.3917/riges.322.0051>.
- (75). Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O. et al. (2014). The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An Employee-Level Study. *J Bus Ethics* 121, pp. 451–466, <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1732-0>.
- (76). 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 & Organization Management*, Vol 32, N° 3, pp. 326-357, <https://doi.org/10.1177/1059601106286875>.
- (77). Pati, S. P., Padhi, M. et Kumar, P. (2010). Influencing employee attitudes through HR practices: an exploratory study in Indian IT sector. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, Vol 3, N° 6, pp. 607-622.

- (78). Paul, A. K., Anantharaman, R. N. (2004). Influence of HRM practices on organizational commitment: A study among software professionals in India. *Human Resource Development Quarterly*, Vol 15, N° 1, pp. 77-88.
- (79). Petty, R. E., Haugtvedt, C. P., et Smith, S. M. (1995). Elaboration as a determinant of attitude strength: Creating attitudes that are persistent, resistant, and predictive of behavior. *Attitude strength: Antecedents and consequences*, N° 4, pp. 93-130.
- (80). Predrag, R., Aleksandar, D., Momcilo, D., Nebojsa, D. et Zoran, N. (2015). Increasing Organizational Performance By HRM. *Tehnicki Vjesnik*, Vol 22, N° 2, pp. 263-269, <https://doi.org/10.17559/TV-20130905124436>.
- (81). Rachid, E. L., et Amaazoul, H. (2012). La Responsabilité Sociétale des Entreprises au Maroc: entre mérites et limites. Vol 1, N°1, pp. 231-256., <https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/doreg-v1i1.15082>.
- (82). Ragaïgne, A. (2011). Contrôler sans mesurer ou pourquoi les managers contrôlent-ils encore sans indicateur? *Comptabilités, économie et société* (pp. cd-rom).
- (83). Rajâa, O. (2021). Pratiques RH et performance sociale des organisations marocaines : Quelle place pour la culture ? Etude comparative entre le secteur Agro-Pêche et le secteur Tourisme. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing*, Vol 3, N° 5, <https://doi.org/10.52502/ijfaema.v3i5.147>.
- (84). Rajâa, O. (2021). Pratiques RH, culture et performance des organisations *Revue de littérature théorique et empirique. International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing (IJFAEMA)*, Vol 3 N° 4, pp. 342-382, <https://doi.org/10.52502/ijfaema.v3i4.105>.
- (85). Rajâa, O., El Ghazlani, M. (2022). Pratiques RH, Culture Organisationnelle et Comportements des salariés : Revu de littérature théorique », *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing (IJFAEMA)*, Vol 4, N° 5, pp. 529-555, <https://doi.org/10.5281/zenodo.7416114>.
- (86). Rérat F. (1986). La polyvalence comme méthode d'organisation du travail. *Formation emploi*, Vol 14 N°1, pp. 43-53.
- (87). Rivière, A., Loubès, A. & Oriou, L. (2019). Mécanismes de construction et d'appropriation d'un dispositif de GPEC élargie au territoire (GPEC-T) dans le secteur sanitaire et médico-social : une étude de cas exploratoire en Languedoc-Roussillon. *@GRH*, N° 31, 2019, pp. 65-89, <https://doi.org/10.3917/grh.192.0065>.
- (88). Rocheleau, I. et Renaud, S. (2003). Les politiques de gestion de l'absence des entreprises et leurs impacts sur l'absentéisme au travail. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, Vol 20, N° 2, pp. 149-165, <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2003.tb00700.x>.
- (89). Rode, J.C., Huang, X., et Flynn, B. (2016). A cross-cultural examination of the relationships among human resource management practices and organisational commitment: an institutional collectivism perspective. *Human Resource Management Journal*, Vol 26, N° 4, pp. 471-489, <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12117>.
- (90). Rode, J.C., Huang, X., G. Schroeder, R. (2022). Human resources practices and continuous improvement and learning across cultures », *Journal of International Management*, <https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100972>.
- (91). Salina, D., Nurazariah, A., Noraina, M. S., et Jegatheesan, R. (2012). Efficient human resource deployment technique in higher education: A standpoint from Malaysia », *African Journal of Business Management*, Vol 6, N° 25, pp. 7533-7547.
- (92). Saridakis, G., Lai, Y., Muñoz Torres R., I., et Gurlay, S. (2020). Exploring the relationship between job satisfaction and organizational commitment: an instrumental variable approach. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol 31, N°13, pp. 1739-1769, <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1423100>.

- (93). Schmoll, P. (1990). La place des tests dans le conseil en recrutement. *Le Journal des psychologues*, 77, pp.36-38, <https://shs.hal.science/halshs-02071566>.
- (94). Sheeba, M., Latha, S. (2019). Influence Of HR Practices On Organisational Performance. *International Journal For Innovative Research In Multidisciplinary Field*, Vol. 5, N° 8.
- (95). Simard, M., St-Sauveur, C., LeBrock, P., Lafrenière, A., Leblanc, G., Duval, M., Girard, C., Savoie, A., Brunet, L. (2004). Vérification d'un modèle intégratif des comportements antisociaux au travail », *Psychologie du Travail et des Organisations*, Vol 10, N° 1, pp. 74-87, <https://doi.org/10.1016/j.pto.2003.12.003>.
- (96). Slack, R. E., Corlett, S., et Morris, R. (2015). Exploring Employee Engagement with (Corporate) Social Responsibility: A Social Exchange Perspective on Organisational Participation », *Journal of Business Ethics*, Vol 127, N° 3, pp. 537–48, <http://www.jstor.org/stable/24702836>.
- (97). Slocum, J., Lei, D., Buller, P. (2014). Executing business strategies through human resource management practices », *Organizational Dynamics*, Vol. 43, N°2, pp. 73-87 Executing business strategies through human resource management practices, <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.03.001>.
- (98). Stamps, P. L., Piedmont, E. B., Slavitt, D. B., et Haase, A. M. (1978). Measurement of Work Satisfaction among Health Professionals », *Medical Care*, Vol 16, N°4, pp. 337–352, <http://www.jstor.org/stable/3763453>.
- (99). Taskin L. (2006). Télétravail: Les enjeux de la déspatialisation pour le Management Humain », *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, N°34, <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.680>.
- (100). Toniolo, A.M. (2009). Le comportement : entre perception et action, un concept à réhabiliter. *L'Année psychologique*, vol. 109, N° 1, pp. 155-193, <https://doi.org/10.3917/anpsy.091.0155>.
- (101). Torlak, N. G., Kuzey, C., et Ragom, M. (2018). Human resource management, commitment and performance links in Iran and Turkey. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol 67 N° 9, pp. 1994-2017. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2017-0298>.
- (102). Turner, N., Barling, J., F. Dawson, J., Deng, C., K. Parker, S., G. Patterson, M., B. Stride, C. (2021). Human resource management practices and organizational injury rates. *Journal of Safety Research*, Vol 78, pp. 69-79, <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2021.06.003>.
- (103). Vénard, A. (2011). Implication et employabilité : un engagement réciproque entre salarié et employeur à construire. *Management & Avenir*, vol. 49, N° 9, pp. 84-101, <https://doi.org/10.3917/mav.049.0084>.
- (104). Wong, I.A., Xu, S., Chan, S. H., G., He, M. (2019). A cross-level investigation of the role of human resources practices: Does brand equity matter? *Tourism Management*, Vol 75, pp. 418-426, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.01>.
- (105). Wu P., C. et Chaturvedi, S. (2009). The role of procedural justice and power distance in the relationship between high performance work systems and employee attitudes: A multilevel perspective. *Journal of management*, Vol 35, N° 5, 1228-1247, <https://doi.org/10.1177/0149206308331097>.
- (106). Wu, P.-C., & Chaturvedi, S. (2009). The Role of Procedural Justice and Power Distance in the Relationship Between High Performance Work Systems and Employee Attitudes: A Multilevel Perspective. *Journal of Management*, Vol 35, N° 5, pp. 1228–1247, <https://doi.org/10.1177/0149206308331097>.

Annexes

Figure 1 : Schéma conceptuel des relations entre les pratiques RH, la culture Organisationnelle et les comportements des salariés



Source : conçue par nos soins