

Pratiques RH : une revue intégrative de leurs effets différenciés sur la performance sociale

HR Practices and Their Impact on Social Performance: An Integrative Literature Review

Itar JBILOU, (Doctorant)

*Groupe Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises (ISCAE), Maroc
Centre d'Etudes Doctorales en Gestion*

Hayat EL ADRAOUI, (Enseignant-chercheur)

*Groupe Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises (ISCAE), Maroc
Centre d'Etudes Doctorales en Gestion*

Adresse de correspondance :	Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises, Casablanca, Maroc.
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	JBILOU, I., & EL ADRAOUI, H. (2026). Pratiques RH : une revue intégrative de leurs effets différenciés sur la performance sociale. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(11), 752–777. https://doi.org/10.5281/zenodo.22882834
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 23/06/2026

Accepted: 18/09/2026

Pratiques RH : une revue intégrative de leurs effets différenciés sur la performance sociale.

Résumé

Dans un contexte marqué par la digitalisation de la fonction RH et l'évolution des attentes des salariés, la compréhension des effets sociaux des pratiques de gestion des ressources humaines constitue un enjeu croissant. Pourtant, peu de travaux articulent simultanément la Resource-Based View (RBV), la Social Exchange Theory (SET) et les spécificités contextuelles, notamment africaines et émergentes. Cette recherche pose ainsi la question suivante : dans quelle mesure les pratiques RH classiques et modernes influencent-elles la performance sociale des organisations, et par quels mécanismes ces effets se différencient-ils ? Une revue intégrative couvrant la période 1980–2025 a été menée : sur 312 références initialement identifiées, 258 ont été conservées après suppression des doublons, 124 après examen des titres et résumés, et 78 articles ont été retenus pour l'analyse finale. Les résultats montrent que les effets des pratiques RH dépendent de leur configuration, de leur cohérence, de leur perception par les salariés et du contexte de mise en œuvre. Le développement des ressources humaines, l'engagement, le soutien organisationnel perçu, la justice organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle apparaissent comme des mécanismes centraux. La revue conduit également à proposer une relation en U inversé entre l'intensité des pratiques RH modernes et la performance sociale, leurs bénéfices pouvant diminuer au-delà d'un certain seuil sous l'effet de la surcharge, du stress et de l'accroissement des exigences professionnelles. Sur cette base, un modèle conceptuel intégrateur et un agenda de recherche destiné à tester empiriquement les relations proposées sont formulés.

Mots-clés : Pratiques RH ; Performance sociale ; RBV ; SET ; Engagement ; OCB ; Digitalisation

Classification JEL : M12, M14, M54

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract

Against a backdrop of HR digitalization and changing employee expectations, understanding the social outcomes of human resource management practices has become increasingly important. Yet, few studies simultaneously integrate the Resource-Based View (RBV), Social Exchange Theory (SET), and contextual specificities, particularly in African and emerging economies. This study therefore addresses the following question: to what extent do classical and modern HR practices influence organizations' social performance, and through which mechanisms do their effects differ? An integrative review covering the period 1980–2025 was conducted: of 312 references initially identified, 258 remained after duplicate removal, 124 after title and abstract screening, and 78 articles were retained for the final analysis. The findings show that the effects of HR practices depend on their configuration, coherence, employee perceptions, and implementation context. Human resource development, employee engagement, perceived organizational support, organizational justice, and organizational citizenship behaviour emerge as key mechanisms. The review also leads to the proposition of an inverted U-shaped relationship between the intensity of modern HR practices and social performance, as their benefits may decline beyond a certain threshold due to increased job demands, work overload, and stress. Building on these findings, the article proposes an integrative conceptual model and a research agenda aimed at empirically testing the proposed relationships.

Keywords: HR practices; Social performance; RBV; SET; Engagement; OCB; Digitalization

JEL Classification: M12, M14, M54

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Depuis plusieurs décennies, la gestion des ressources humaines (GRH) est reconnue comme un levier stratégique majeur de la performance organisationnelle. Les travaux fondateurs de Wright et McMahan (1992) ont posé les bases d'une GRH stratégique visant à aligner les politiques RH sur les objectifs de l'entreprise. Dans cette perspective, les pratiques RH ne sont plus considérées comme de simples outils administratifs, mais comme des ressources immatérielles susceptibles de générer un avantage concurrentiel durable (Barney, 1991; Becker & Gerhart, 1996).

Parallèlement, les transformations économiques, technologiques et sociétales ont conduit à une évolution progressive des pratiques RH. Dans cet article, les pratiques dites « classiques » désignent principalement des dispositifs fondés sur la standardisation, le contrôle et la formalisation des processus, tels que le recrutement standardisé, l'évaluation hiérarchique ou la rémunération fixe. Les pratiques dites « modernes » renvoient davantage à des dispositifs orientés vers le développement des compétences, l'autonomie, la participation, la flexibilité et, plus récemment, l'usage des technologies numériques et de l'intelligence artificielle (Autissier & Simonin, 2011; Dima et al., 2024; Fenwick et al., 2024). Cette distinction ne suppose toutefois pas une substitution systématique des pratiques modernes aux pratiques classiques : les deux configurations peuvent coexister et leur efficacité dépend notamment de leur cohérence et de leur contexte de mise en œuvre.

Dans le même temps, la notion de performance organisationnelle s'est progressivement élargie au-delà de ses seules dimensions économiques et financières. Dans le champ de la GRH ; cet élargissement conduit à accorder une place croissante à la performance sociale (Allouche & Laroche, 2005), appréhendée à travers les effets produits sur les salariés et sur l'environnement social de l'organisation. Elle recouvre notamment des dimensions internes, telles que le bien-être, la satisfaction et le climat social, ainsi que des dimensions externes liées à l'attractivité employeur, à l'équité et à la responsabilité sociétale (Boselie et al., 2005; Elkington & Rowlands, 1999; Morin, 1996). Ces enjeux prennent une importance particulière dans les économies africaines et émergentes, où les caractéristiques institutionnelles, culturelles et organisationnelles peuvent modifier les conditions de mise en œuvre et les effets des pratiques (Anakwe, 2002; Attouch & Idouaara, 2020; Errachidi & El Khourchi, 2022).

Cependant, malgré l'abondance des recherches, les résultats empiriques demeurent contrastés. Certaines études mettent en évidence un effet positif direct des pratiques RH sur la performance sociale (Combs et al., 2006; Huselid, 1995), tandis que d'autres soulignent le caractère contingent et parfois contre-productif de ces relations (Delery & Doty, 1996; Godard, 2004). En outre, la littérature demeure fragmentée quant aux mécanismes permettant d'expliquer comment les pratiques RH se traduisent en résultats sociaux. Les approches existantes appréhendent souvent séparément la valeur stratégique des ressources humaines, les mécanismes relationnels et comportementaux qui sous-tendent la réponse des salariés, et les facteurs contextuels susceptibles de modifier ces relations. Cette fragmentation apparaît particulièrement importante lorsqu'il s'agit de comprendre la transférabilité des modèles développés principalement dans les contextes occidentaux vers les économies africaines et émergentes.

C'est dans ce prolongement que cet article pose la question de recherche suivante : Dans quelle mesure les pratiques RH classiques et modernes influencent-elles la performance sociale des organisations, par quels mécanismes ces effets se différencient-ils ?

Pour répondre à cette interrogation, l'article propose une revue intégrative de littérature articulée autour de deux cadres théoriques complémentaires : la Resource-Based View (RBV) et la Social Exchange Theory (SET). La contribution recherchée ne consiste ainsi pas uniquement à inventorier les effets associés aux différentes pratiques RH. Elle vise,

premièrement à structurer la littérature autour des configurations de pratiques classiques et modernes afin d'en faire ressortir les effets différenciés et les éventuelles complémentarités. Deuxièmement, face à la fragmentation des mécanismes explicatifs identifiés dans la littérature, l'articulation de la RBV et de la SET permet de relier la valorisation stratégique des ressources humaines aux perceptions, attitudes et comportements par lesquels les salariés répondent aux pratiques organisationnelles. Troisièmement, cette double lecture théorique conduit à proposer un modèle conceptuel intégrateur associant configurations de pratiques RH, mécanismes psychosociaux médiateurs et performance sociale, tout en considérant le rôle des facteurs contextuels et en accordant une attention particulière aux économies africaines et émergentes. L'article est structuré comme suit. La première partie présente l'évolution des pratiques RH, les principales dimensions de la performance sociale ainsi que les fondements théoriques mobilisés. La deuxième expose la méthodologie de la revue intégrative et le processus de constitution et d'analyse du corpus. La troisième présente les principaux résultats de la synthèse de la littérature et le modèle conceptuel proposé. Enfin, la discussion met en perspective les contributions théoriques et managériales de l'étude, avant d'en présenter les limites et les principales perspectives de recherche futures.

2. Revue de littérature

2.1.Évolution des pratiques RH : des approches classiques aux pratiques modernes et digitales

La fonction RH a connu une transformation profonde au cours du dernier siècle. Initialement centrée sur des activités administratives de gestion de la main-d'œuvre, elle s'est progressivement imposée comme une fonction stratégique créatrice de valeur. Dès les travaux de Drucker (1954), l'idée selon laquelle les ressources humaines constituent un levier essentiel de performance a émergé, avant d'être consolidée par les recherches en management stratégique (Bayad & Liouville, 2001; Becker & Huselid, 2006; Wright & McMahan, 1992).

Dans les modèles traditionnels, les pratiques RH dites « classiques » reposaient sur des mécanismes de contrôle et de standardisation : procédures formalisées de recrutement, systèmes de rémunération fixes et évaluation centrée sur la conformité aux objectifs. La GRH était alors conçue comme un instrument de rationalisation visant la productivité et la stabilité (Baird & Meshoulam, 1988).

À partir des années 1980-1990, les transformations économiques et concurrentielles ont conduit les organisations à adopter des pratiques plus flexibles et participatives, visant à développer les compétences, l'autonomie et l'implication des salariés : les pratiques RH « modernes » (Autissier & Simonin, 2011; Boxall & Purcell, 2022). Cette évolution s'est récemment accélérée avec la transformation numérique et l'émergence de l'IA appliquée à la GRH. Fenwick, Molnar et Frangos (2024) montrent que l'IA transforme désormais de nombreuses fonctions RH (recrutement algorithmique, analytique RH, formation personnalisée), en créant des gains d'efficacité tout en soulevant des enjeux éthiques et de confiance organisationnelle majeurs (Bazin, 2010).

La GRH durable (sustainable HRM) constitue une autre évolution structurante contemporaine. Elle vise à concilier performance organisationnelle et responsabilité sociale en intégrant des dimensions éthiques, sociales et environnementales (Anlesinya & Susomrith, 2020; Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2019; Wesley et al., 2011). Cooke (2025) propose une synthèse critique récente de ce champ, montrant comment la GRH durable s'articule avec les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies et les exigences ESG (Environnement, Social, Gouvernance), ouvrant ainsi un agenda de recherche centré sur le « bien commun ».

Toutefois, la distinction entre pratiques « classiques » et « modernes » ne doit pas être interprétée comme une opposition chronologique ou normative entre les pratiques anciennes

nécessairement moins efficaces et des pratiques récentes intrinsèquement supérieurs. Les deux logiques peuvent coexister au sein d'une même organisation et produire des effets différents selon leur cohérence interne, les perceptions des salariés et le contexte dans lequel elles sont mises en œuvre. Une procédure formalisée d'évaluation peut, par exemple, contribuer à la perception d'équité lorsqu'elle repose sur des critères transparents, tandis qu'un dispositif participatif ou digital peut générer des effets négatifs lorsqu'il accroît la surveillance ou l'intensification du travail. La distinction retenue dans cet article constitue donc avant tout une typologie analytique permettant de comparer des logiques dominantes de GRH.

Tableau 1: Distinction typologique des pratiques RH classiques et modernes

Dimension	Pratiques RH classiques	Pratiques RH modernes
Logique dominante	Contrôle, standardisation, conformité aux normes	Développement, autonomie, réciprocité
Recrutement	Sélection formalisée sur critères techniques, entretiens structurés	Recrutement algorithmique, marque employeur, diversité et inclusion
Formation	Formation présentielle standardisée, plan de formation centralisé	Formation personnalisée, e-learning, développement continu des compétences
Évaluation	Entretien annuel, objectifs fixés par la hiérarchie, contrôle de conformité	Feedback continu, évaluation 360°, analytique RH, gestion par compétences
Rémunération	Salaire fixe, grilles indiciaires, ancienneté	Rémunération variable, reconnaissance non monétaire, partage de la valeur
Organisation du travail	Postes définis, hiérarchie verticale, division du travail taylorienne	Travail en équipe, télétravail, flexibilité organisationnelle, empowerment
Technologie RH	SIRH administratifs, gestion des paies, bases de données RH	IA, analytique RH prédictive, chatbots RH, outils collaboratifs
Ancrage théorique principal	<i>Théorie de l'agence, management scientifique (Taylor)</i>	<i>RBV (Barney, 1991), SET (Blau, 1964), GRH durable</i>
Effet principal sur perf. Sociale	Stabilité, productivité, réduction du turnover ; effets limités sur l'engagement et le bien-être	Engagement, OCB, bien-être, attractivité ; effets contingents selon le contexte

Source : Auteurs, adapté de Baird & Meshoulam (1988), Boxall & Purcell (2022), Fenwick et al. (2024).

Le tableau 1 met ainsi en évidence un déplacement de la logique dominante de la GRH, du contrôle et de la standardisation vers le développement, l'autonomie et la réciprocité. Cette évolution s'accompagne également d'un changement dans les mécanismes théoriques permettant d'en interpréter les effets. Les pratiques classiques s'inscrivent davantage dans des logiques de contrôle et de rationalisation, tandis que les pratiques modernes accordent une place croissante au développement des ressources internes et à la qualité de la relation organisation-salarié. La RBV et la SET apparaissent dès lors particulièrement pertinentes pour analyser ces dernières, sans pour autant supposer que les pratiques classiques seraient dépourvues de valeur stratégique ou relationnelle. Cette distinction constitue une grille de lecture plutôt qu'une catégorisation rigide, les organisations combinant fréquemment des pratiques relevant des deux configurations.

2.2. Performance sociale : concepts, dimensions et mesures

La notion de performance sociale s'inscrit dans une évolution plus large des approches de la performance organisationnelle. Kaplan et Norton (1992) ont proposé le Balanced Scorecard, introduisant une approche multidimensionnelle intégrant des dimensions non financières, notamment humaines et organisationnelles (Bayad et al., 2002).

Dans le champ de la GRH, la performance sociale désigne la capacité d'une organisation à générer des effets positifs sur ses collaborateurs ainsi que sur son environnement social. Elle reflète la qualité des relations de travail, le bien-être des salariés et la contribution de l'organisation au développement social (Dyer & Reeves, 1995; Morin, 1996).

La performance sociale se décline en deux dimensions complémentaires. La performance sociale interne concerne les effets des pratiques organisationnelles sur les salariés : satisfaction au travail, engagement organisationnel, qualité du climat social, sentiment de justice organisationnelle et bien-être au travail. La performance sociale externe renvoie à l'impact des organisations sur leur environnement sociétal, dans le cadre des démarches RSE : image employeur, politiques d'égalité et de diversité, engagement dans des initiatives sociales et communautaires (Aguinis & Glavas, 2012; Boselie et al., 2005; Elkington & Rowlands, 1999). La littérature sur le bien-être permet par ailleurs d'affiner la dimension interne de la performance sociale en distinguant deux conceptions complémentaires. Le bien-être hédonique renvoie principalement à la satisfaction, aux émotions positives et à l'expérience subjective du bien-être, tandis que le bien-être eudémonique privilégie davantage le sens, l'accomplissement et le fonctionnement psychologique optimal (Shi et al., 2024). Cette distinction, bien établie dans la littérature sur le bien-être (Ryan & Deci, 2000), permet d'éviter de réduire la performance sociale à la seule satisfaction déclarée par les salariés. Des travaux récents appliqués à la GRH montrent d'ailleurs que les pratiques RH peuvent agir différemment sur ces différentes composantes du bien-être.

Malgré l'intérêt croissant pour cette notion, sa mesure demeure complexe et hétérogène. Certaines études privilégient des indicateurs perceptuels (satisfaction, engagement), d'autres des indicateurs objectivés (taux de turnover, absentéisme, conflits sociaux) (Igalens & Gond, 2003). Cette diversité rend les comparaisons entre études difficiles et constitue l'un des enjeux méthodologiques auxquels la présente revue accorde une attention particulière.

2.3. Cadre théorique : Resource-Based View et Social Exchange Theory

2.3.1. Resource-Based View : les ressources humaines comme ressources stratégiques

La Resource-Based View (RBV), développée notamment par Barney (1991), considère que l'hétérogénéité des ressources détenues par les organisations peut expliquer les différences durables de performance. Dans cette perspective, les ressources susceptibles de soutenir un avantage concurrentiel doivent présenter certaines caractéristiques, notamment de valeur, de rareté et de difficulté d'imitation ou de substitution. Appliquée à la GRH, cette approche conduit à considérer les compétences, les connaissances, l'expérience et les capacités collectives des salariés comme des ressources stratégiques dont la combinaison peut être difficilement reproductible par les concurrents (Becker & Gerhart, 1996; Boxall, 1996).

Les pratiques RH jouent alors un rôle qui dépasse leur fonction administrative : le recrutement, la formation, le développement des compétences, l'organisation du travail ou les systèmes de reconnaissance contribuent à construire, renouveler et mobiliser le capital humain de l'organisation. Dans cette perspective, les configurations cohérentes de pratiques RH peuvent constituer des capacités organisationnelles difficilement imitables lorsqu'elles reposent sur des routines, des interactions et des connaissances accumulées dans le temps.

La RBV présente toutefois certaines limites pour expliquer, à elle seule, la relation entre pratiques RH et performance sociale. Plusieurs travaux ont notamment discuté le caractère potentiellement tautologique de certaines formulations de la théorie, les difficultés liées à l'identification et à la mesure des ressources stratégiques ainsi que son caractère relativement statique (Colbert, 2004; Priem & Butler, 2001). Plus particulièrement dans le champ de la GRH, considérer les salariés et leurs compétences comme des ressources stratégiques n'explique pas automatiquement comment les pratiques RH sont perçues par les individus ni pourquoi elles conduisent à certaines attitudes ou certains comportements. La RBV permet donc principalement d'éclairer la valeur stratégique du capital humain et des systèmes RH, mais laisse partiellement ouverte la question des mécanismes psychosociaux par lesquels cette valeur est mobilisée.

2.3.2. Social Exchange Theory : perceptions, réciprocité et comportements des salariés

La Social Exchange Theory (SET), issue des travaux de Blau (1964), appréhende les relations sociales comme des échanges dans lesquels les actions favorables d'une partie peuvent susciter une obligation de réciprocité chez l'autre. Appliquée aux relations de travail, elle permet d'interpréter les pratiques RH comme des signaux adressés aux salariés concernant la manière dont l'organisation reconnaît leur contribution et se préoccupe de leur bien-être.

Lorsque les salariés perçoivent les pratiques de développement, de reconnaissance, de participation ou de soutien comme équitables et favorables, ils peuvent développer en retour des attitudes et comportements positifs envers l'organisation. Le soutien organisationnel perçu, la confiance, l'engagement et les comportements de citoyenneté organisationnelle constituent ainsi des mécanismes centraux permettant d'expliquer comment les pratiques RH se traduisent en résultats sociaux (Organ, 1997). Des travaux récents sur les pratiques RH orientées vers le bien-être continuent d'ailleurs de mobiliser la SET pour expliquer comment la perception d'un investissement organisationnel en faveur des salariés peut générer des réponses positives.

La SET présente néanmoins elle aussi certaines limites. Les réponses des salariés ne relèvent pas nécessairement d'une logique uniforme de réciprocité : une même pratique peut être interprétée différemment selon les individus, les conditions de mise en œuvre et le contexte institutionnel ou culturel. Par ailleurs, la SET explique principalement les mécanismes relationnels et comportementaux au niveau individuel ou collectif, mais renseigne moins directement sur les conditions permettant à ces comportements de constituer des ressources stratégiques durables pour l'organisation.

2.3.3. Articulation RBV-SET : une lecture multi-niveau des effets des pratiques RH

La RBV et la SET ne se situent donc pas exactement au même niveau d'analyse et ne fournissent pas des explications interchangeables. La RBV adopte principalement une perspective stratégique et organisationnelle : elle permet d'expliquer pourquoi le capital humain et certaines configurations de pratiques RH peuvent constituer des ressources créatrices de valeur. La SET privilégie une perspective relationnelle et psychosociale : elle permet d'expliquer comment les salariés interprètent ces pratiques et développent, en retour, certaines attitudes et certains comportements.

Cette différence constitue à la fois une tension et le principal intérêt de leur articulation. La possession ou le développement de ressources humaines stratégiques, au sens de la RBV, ne garantit pas mécaniquement leur mobilisation effective. Celle-ci dépend notamment de la manière dont les salariés perçoivent les pratiques organisationnelles qui leur sont adressées. À l'inverse, les mécanismes de réciprocité décrits par la SET permettent d'expliquer les réponses individuelles aux pratiques RH, mais ne suffisent pas à établir pourquoi certaines configurations de ces pratiques peuvent constituer une capacité organisationnelle durable.

Leur combinaison permet ainsi de proposer une chaîne explicative reliant plusieurs niveaux : les pratiques RH contribuent au développement et à la valorisation des ressources humaines (RBV) ; leur perception en termes de soutien, de justice et de reconnaissance active des mécanismes de réciprocité (SET) ; ces mécanismes influencent à leur tour les attitudes et comportements des salariés, susceptibles de se traduire en résultats de performance sociale.

⇒ La RBV éclaire ainsi principalement le pourquoi stratégique des pratiques RH, tandis que la SET contribue à expliquer le comment psychosocial de leurs effets.

3. Méthodologie de la revue de littérature

3.1. Type de revue

Cette recherche adopte une revue intégrative de la littérature. Contrairement aux revues strictement systématiques, la revue intégrative permet d'intégrer des contributions théoriques et empiriques issues de disciplines, ce qui la rend particulièrement adaptée à un sujet mobilisant des cadres conceptuels multiples (Whittemore & Knafl, 2005). La démarche vise à identifier les principales pratiques RH associées à la performance sociale et à mettre en évidence les mécanismes explicatifs reliant ces pratiques aux attitudes et comportements des salariés.

Afin d'améliorer la transparence du processus de recherche et de sélection, les principes de reporting du protocole PRISMA ont été mobilisés comme cadre complémentaire de présentation du flux documentaire, tout en conservant la logique propre à la revue intégrative (Page et al., 2021; Whittemore & Knafl, 2005).

3.2. Stratégie de recherche documentaire

La collecte a été réalisée à partir de quatre bases de données reconnues : Scopus, Web of Science, ScienceDirect et Google Scholar. La stratégie repose sur des combinaisons de mots-clés en anglais et en français : « human resource management practices », « HR practices », « social performance », « employee well-being », « organizational commitment », « OCB », « RBV », « social exchange theory », « sustainable HRM », « African HRM », « emerging economies HRM », « pratiques RH », « performance sociale », « engagement organisationnel », « GRH Afrique ».

La recherche a couvert les publications parues entre 1980 et 2025. Le choix d'une borne initiale antérieure aux principaux travaux fondateurs de la GRH stratégique des années 1990 vise à saisir l'évolution progressive des conceptions de la fonction RH précédant leur formalisation dans les travaux de la Strategic Human Resource Management. Cette profondeur temporelle permet ainsi de retracer le passage de logiques principalement administratives et de contrôle vers des approches stratégiques, participatives puis digitales, tout en intégrant les travaux contemporains publiés jusqu'en 2025.

3.3. Critères de sélection

Les critères d'inclusion portaient sur : des publications académiques issues de revues à comité de lecture, des travaux traitant explicitement des pratiques RH ou de leurs effets organisationnels, des études abordant les dimensions sociales de la performance, et des contributions théoriques ou empiriques présentant des éléments d'analyse suffisamment explicites pour permettre leur intégration à la synthèse.

Ont été exclus les travaux sans ancrage RH explicite, les études exclusivement centrées sur la performance financière et les contributions ne fournissant pas suffisamment d'éléments théoriques ou empiriques pour permettre leur analyse au regard de la grille retenue.

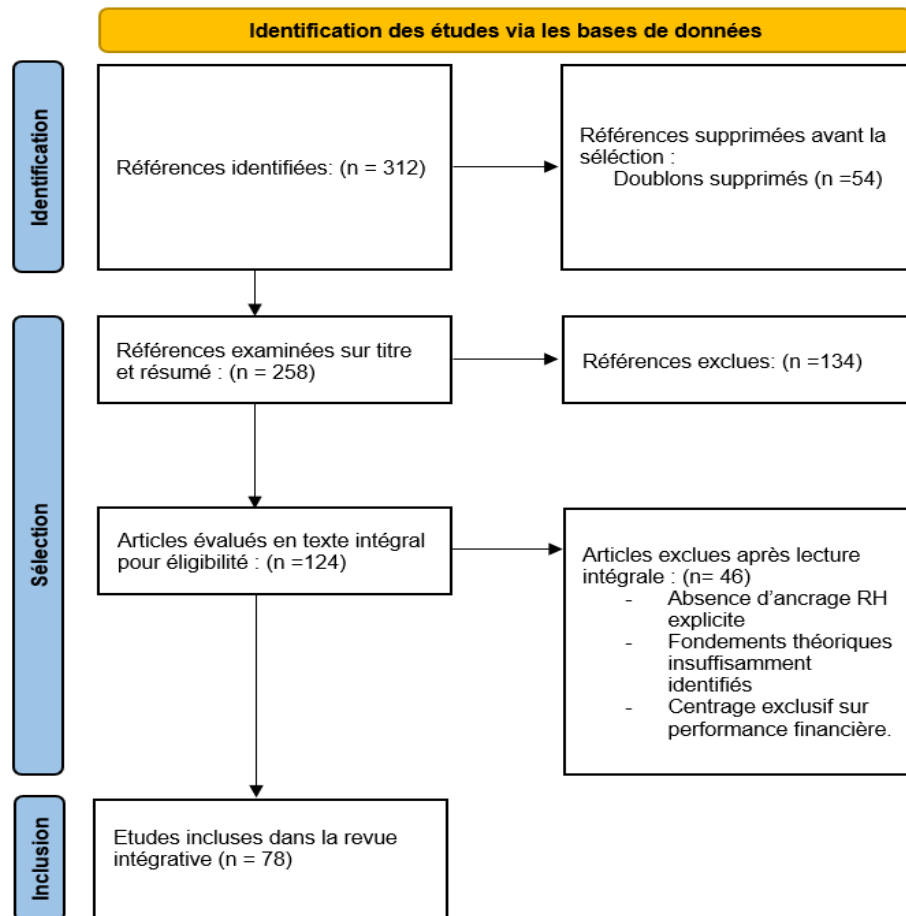
Le recours à Google Scholar, en complément des bases indexées, a permis d'élargir la couverture documentaire. Il introduit toutefois une hétérogénéité potentielle dans la nature et la qualité des résultats identifiés. Afin de maintenir la cohérence scientifique du corpus, seules les publications académiques parues dans des revues à comité de lecture et répondant aux critères thématiques définis ont été conservées dans le corpus final.

3.4. Corpus et processus de sélection

La stratégie de recherche a permis d'identifier initialement **312 références**. Après suppression de **54 doublons**, 258 références ont été soumises à une première sélection sur la base des titres et des résumés. Cette étape a conduit à l'exclusion de **134 références** ne répondant pas aux critères de pertinence thématique, laissant 124 contributions pour examen approfondi. La lecture intégrale a ensuite conduit à l'exclusion de **46 travaux**, notamment en raison de

l'absence d'un ancrage RH explicite, de fondements théoriques suffisamment identifiables ou d'un centrage exclusif sur la performance financière. Le corpus final comprend ainsi **78 articles**.

Figure 1: Diagramme de PRISMA



Source : Auteurs

3.5. Processus d'analyse

L'analyse s'est déroulée en trois étapes séquentielles, conformément au protocole de la revue intégrative (Whittemore & Knafl, 2005).

Dans une première étape, une lecture exploratoire des 78 articles retenus a permis d'identifier les principaux thèmes structurant la littérature, les cadres théoriques mobilisés et les dimensions de la performance sociale les plus fréquemment étudiées.

Dans une deuxième étape, les articles ont été analysés à partir d'une grille de codage commune structurée autour de six dimensions : (1) la ou les pratiques RH étudiées ; (2) le ou les cadres théoriques mobilisés ; (3) la méthodologie adoptée ; (4) le contexte géographique de l'étude ; (5) les dimensions ou indicateurs de performance sociale abordés ; et (6) la nature des relations ou résultats rapportés. Un même article pouvait être associé à plusieurs modalités lorsque son contenu couvrait plusieurs pratiques RH, dimensions sociales ou cadres théoriques. Les catégories ne constituent donc pas nécessairement des classes mutuellement exclusives. Cette procédure permet de préserver la multi-dimensionnalité des travaux analysés et d'éviter de réduire artificiellement chaque contribution à une seule thématique.

Tableau 2 : Grille d'analyse du corpus

Dimension de codage	Modalités indicatives
Pratiques RH	Recrutement et intégration ; formation et développement ; évaluation et gestion de la performance ; rémunération et reconnaissance ; participation et collaboration ; digitalisation RH ; autres pratiques identifiées.
Cadres théoriques	RBV ; SET ; AMO ; approches institutionnelles ; approches configurationnelles ; autres cadres ; cadre non explicitement identifié.
Méthodologie	Quantitative ; qualitative ; mixte ; théorique/conceptuelle ; revue de littérature
Contexte géographique	Europe/Amérique du Nord ; Afrique ; Asie ; autres économies émergentes ; études internationales/multi contextes.
Dimensions sociales	Engagement ; satisfaction ; bien-être ; OCB ; turnover/rétention ; justice/équité ; soutien organisationnel ; autres dimensions sociales.
Nature des résultats	Relation positive ; négative ; non significative ; contingente/mixte ; proposition théorique.

Source : Auteurs.

Le Tableau 2 présente la répartition du corpus par thématique.

Tableau 3 : Répartition du corpus par thématique (n = 78).

Catégorie thématique	Nombre d'articles	Proportion (%)
Recrutement & intégration	14	18 %
Formation & développement des compétences	18	23 %
Évaluation & gestion de la performance	15	19 %
Rémunération & reconnaissance	13	17 %
Pratiques participatives & collaboratives	10	13 %
Digitalisation RH	8	10 %
Total	78	100 %

Source : Auteurs.

Le processus de sélection des références ainsi que le codage du corpus ont été réalisés par une seule chercheuse, sur la base des critères d'inclusion et d'exclusion préalablement définis et d'une grille de codage commune à l'ensemble des articles. Le recours à une grille standardisée a permis de maintenir une procédure de classification homogène au cours de l'analyse. L'absence de second évaluateur ne permet toutefois pas de calculer un accord inter-évaluateurs ; cette caractéristique est donc considérée comme une limite méthodologique de la revue.

Dans une troisième étape, les résultats du codage ont fait objet d'une synthèse transversale visant à identifier les convergences, divergences et relations récurrentes dans la littérature. Une attention particulière a été portée aux différences selon le type de pratique RH, aux mécanismes médiateurs identifiés ainsi qu'aux facteurs contextuels susceptibles d'expliquer l'hétérogénéité des effets observés. Cette analyse constitue le fondement de la construction du modèle conceptuel présenté ultérieurement.

4. Résultats de la revue de littérature

4.1. Cartographie des pratiques RH

L'analyse du corpus révèle une diversité de pratiques RH regroupées en cinq grandes familles, auxquelles s'ajoute la transformation numérique comme dimension transversale. Ces pratiques doivent être appréhendées comme des systèmes cohérents plutôt que des dispositifs isolés (Becker & Huselid, 2006; Boxall & Purcell, 2022; Guerrero & Barraud-Didier, 2004).

Les pratiques de recrutement et d'intégration influencent la perception de justice organisationnelle, la satisfaction et l'engagement des nouveaux employés (Bauer et al., 2007). Les pratiques de formation et de développement des compétences renforcent le capital humain, la motivation et la capacité d'adaptation, tout en soutenant l'innovation (Noe et al., 2014). Les systèmes d'évaluation de la performance, lorsqu'ils sont perçus comme équitables et

transparents, renforcent la confiance et l'alignement des objectifs (Aguinis, 2018; DeNisi & Murphy, 2017). Les politiques de rémunération et de reconnaissance contribuent à l'engagement et à la motivation (Gerhart & Fang, 2015; Jiang & Messersmith, 2018). Enfin, les pratiques participatives et collaboratives favorisent l'implication et le sentiment d'appartenance (Albrecht et al., 2021; Kuvaas et al., 2017).

La transformation numérique constitue une dimension transversale en pleine expansion. L'intégration de l'IA dans les processus RH transforme profondément les modes de gestion du capital humain (Dima et al., 2024; Fenwick et al., 2024; Vrontis et al., 2021). Ces évolutions créent de nouvelles opportunités d'efficacité, mais soulèvent également des enjeux éthiques, de confidentialité et d'équité algorithmique que la recherche commence seulement à documenter.

4.2. Relations entre pratiques RH et performance sociale

La littérature met généralement en évidence une relation positive entre pratiques RH et performance sociale. Les systèmes favorisant le développement des compétences, la participation et la reconnaissance contribuent à renforcer l'engagement, la satisfaction et la qualité du climat social (Boselie et al., 2005; Combs et al., 2006; Guest, 2017; Jiang et al., 2012). Sur le plan externe, ces pratiques renforcent l'attractivité des organisations et leur légitimité auprès des parties prenantes (Aguinis & Glavas, 2019; Jamali et al., 2015).

Trois approches théoriques structurent l'interprétation de ce lien. L'approche universaliste postule que certaines pratiques produisent des effets positifs indépendamment du contexte (Albagli, 2007). L'approche contingente considère que l'efficacité dépend de l'alignement des pratiques avec les caractéristiques organisationnelles (Delery & Doty, 1996; Godard, 2004). L'approche configurationnelle met l'accent sur la cohérence et la complémentarité des pratiques au sein de systèmes intégrés dont les effets résultent de leur synergie interne (Appelbaum, 2000; M. Arcand et al., 2004; Becker & Huselid, 2006; El Adraoui, 2015; MacDuffie, 1995; Ogbonnaya & Messersmith, 2019; Posthuma et al., 2013). Ces trois approches ont été principalement développées dans des contextes occidentaux, ce qui soulève la question de leur transférabilité en contexte africain. Akwei et Nwachukwu (2022) et Wood et Bischoff (2020) montrent en effet que les facteurs institutionnels, culturels et historiques conditionnent fortement la nature et l'efficacité des pratiques RH en Afrique subsaharienne, invitant à une lecture contingente et localisée de leur impact sur la performance sociale (M. Arcand et al., 2004; Baldegger & Arcand, 2003; Kamoche, 2002; Subramony, 2009).

Ces résultats suggèrent que la relation entre pratiques RH et performance sociale ne peut être pleinement comprise sans l'analyse des mécanismes intermédiaires qui la sous-tendent.

4.3. Mécanismes psychosociaux médiateurs

Au-delà de la relation directe, la littérature identifie plusieurs variables médiatrices essentielles. L'engagement organisationnel (Meyer & Allen, 1997) constitue le médiateur le plus étudié : les pratiques favorisant la reconnaissance, la participation et le développement des compétences le renforcent significativement (Albrecht et al., 2015; Saks, 2019). Les comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB), qui dépassent les obligations formelles du poste, émergent lorsque les pratiques sont perçues comme justes et soutenantes, en renforçant la confiance et les logiques de réciprocité (Chiaburu et al., 2022; N. Podsakoff et al., 2014). La justice organisationnelle et le soutien organisationnel perçu (POS) jouent également un rôle médiateur central : lorsque les salariés perçoivent que les pratiques traduisent une réelle considération pour leur bien-être, ils développent des attitudes plus positives et des comportements plus coopératifs (Colquitt et al., 2001; Kim et al., 2023; Kurtessis et al., 2017). Une étude longitudinale récente de Shi et al. (2024) apporte un éclairage nuancé : les pratiques RH intensives améliorent simultanément le bien-être hédonique (satisfaction, émotions

positives) et eudémonique (sens au travail, fonctionnement optimal) des salariés, qui médient à leur tour la relation avec la performance individuelle. Ce résultat remet en question l'idée selon laquelle les pratiques intensives génèrent nécessairement des tensions entre performance et bien-être. Ces mécanismes s'interprètent à la lumière de la SET (Blau, 1964) : les pratiques RH sont des signaux organisationnels qui orientent les perceptions et comportements des salariés dans une logique de réciprocité et de confiance. Dans les contextes africains, cette dynamique est enrichie par des valeurs culturelles endogènes, notamment la philosophie Ubuntu (« je suis parce que nous sommes »), qui amplifient les logiques collectives de réciprocité et de soutien mutuel (Horwitz & Budhwar, 2015).

4.4. Diversité des mesures de la performance sociale : enjeux méthodologiques

Dans notre corpus de 78 articles, trois grandes familles d'indicateurs ont été identifiées. La première (68 % des études) regroupe les mesures perceptuelles individuelles recueillies par questionnaires auprès des salariés : échelles de satisfaction, d'engagement (Meyer & Allen, 1997), de justice perçue ou de climat social. La deuxième (22 % des études) mobilise des indicateurs agrégés issus des bases de données RH des organisations : taux de turnover, absentéisme, nombre de conflits du travail. La troisième (10 % des études) s'appuie sur des indicateurs externes : labels (Great Place to Work), notations extra-financières (indices RSE), enquêtes de réputation employeur.

Cette hétérogénéité génère trois biais méthodologiques principaux. Le biais de méthode commune affecte 74 % des études mobilisant des mesures perceptuelles : pratiques RH et performance sociale y sont mesurées simultanément auprès des mêmes répondants, ce qui peut gonfler artificiellement les corrélations (P. Podsakoff et al., 2013). Le biais de désirabilité sociale peut amener les salariés à surestimer leur bien-être dans des organisations qui valorisent une image de GRH « moderne ». Enfin, le biais d'équivalence fonctionnelle des indicateurs tient à ce qu'un même taux de turnover peut être interprété différemment selon le secteur ou la culture d'entreprise.

Face à ces limites, cette revue formule quatre recommandations méthodologiques pour les recherches futures :

- Adopter des designs multi-sources : mesurer les pratiques RH auprès des responsables RH et la performance sociale auprès des salariés, ou collecter les données à deux moments distincts.
- Combiner indicateurs subjectifs (échelles d'engagement) et objectifs (absentéisme, données administratives) pour vérifier la convergence des résultats.
- Standardiser les indicateurs agrégés par secteur d'activité en z-scores, pour neutraliser les effets de structure sectorielle et autoriser des comparaisons inter-organisationnelles robustes.
- Tester systématiquement la robustesse des résultats avec au moins deux mesures différentes de la performance sociale et en rapportant les tailles d'effet pour chaque spécification.

4.5. Effets délétères des pratiques RH : contingences et non-linéarité

Les résultats de la littérature invitent toutefois à nuancer l'hypothèse selon laquelle l'intensification des pratiques RH modernes produirait systématiquement des effets sociaux croissants. Les systèmes de pratiques à haute performance peuvent en effet générer des tensions pour les salariés lorsque les exigences associées à leur mise en œuvre deviennent excessives. Godard (2004) souligne ainsi que les bénéfices attribués aux systèmes de haute performance ne sont pas systématiques et que leurs conséquences pour les salariés demeurent ambivalentes. Dans la même perspective, Kroon et al. (2009) montrent que les pratiques de travail à haute performance peuvent accroître les exigences professionnelles et, par ce mécanisme, contribuer à l'épuisement professionnel. Ces résultats suggèrent que l'intensification des pratiques RH

peut produire simultanément des ressources favorables aux salariés et des exigences susceptibles d'en limiter les bénéfices sociaux. Dans les contextes africains, ce risque de dualisme est amplifié par la coexistence du secteur formel et informel, et par les voies institutionnels qui limitent l'accès équitable aux pratiques RH formalisées (Akwei & Nwachukwu, 2022; Wood & Bischoff, 2020). Concernant les pratiques digitales, Fenwick et al. (2024) soulignent que les outils de monitoring algorithmique peuvent renforcer la surveillance et éroder la confiance organisationnelle lorsqu'ils sont déployés sans accompagnement adéquat. Plusieurs modérateurs contextuels conditionnent l'apparition de ces effets négatifs. L'intensité de la concurrence sur le marché peut détourner les pratiques participatives de leur finalité première, les transformant en instruments d'intensification du travail. Le degré de syndicalisation module la capacité des salariés à négocier les pratiques imposées. La culture nationale joue également un rôle : dans les pays à forte distance hiérarchique (Hofstede), les pratiques participatives peuvent être perçues comme menaçant l'autorité établie, inversant leur effet sur l'engagement.

Cette possibilité trouve un prolongement théorique dans les travaux consacrés aux relations non linéaires. Grant et Schwartz (2011) montrent que des phénomènes généralement considérés comme bénéfiques peuvent atteindre un point d'inflexion au-delà duquel leurs effets positifs diminuent, voire deviennent négatifs. Pierce et Aguinis (2013) formalisent cette logique dans le champ du management à travers le principe du « Too-Much-of-a-Good-Thing effect », selon lequel une relation initialement positive peut devenir asymptotique ou négative au-delà d'un seuil dépendant du contexte. Appliquée aux pratiques RH modernes, cette perspective conduit à envisager que leur intensification puisse améliorer la performance sociale jusqu'à un certain niveau, mais qu'une intensité excessive puisse générer des effets de surcharge, de stress ou d'accroissement des exigences susceptibles d'en réduire les bénéfices. La littérature disponible ne permet cependant pas d'établir directement l'existence de ce seuil dans le contexte étudié ; elle fournit plutôt les fondements théoriques et empiriques permettant de formuler cette relation comme une proposition à tester.

- ***PR1. La relation entre l'intensité des systèmes de pratiques RH modernes et la performance sociale est susceptible de suivre une courbe en U inversé : au-delà d'un certain seuil d'intensité, les bénéfices sociaux associés à ces pratiques diminueraient sous l'effet notamment de l'accroissement des exigences professionnelles, de la surcharge et du stress.***

4.6. Modèle conceptuel proposé

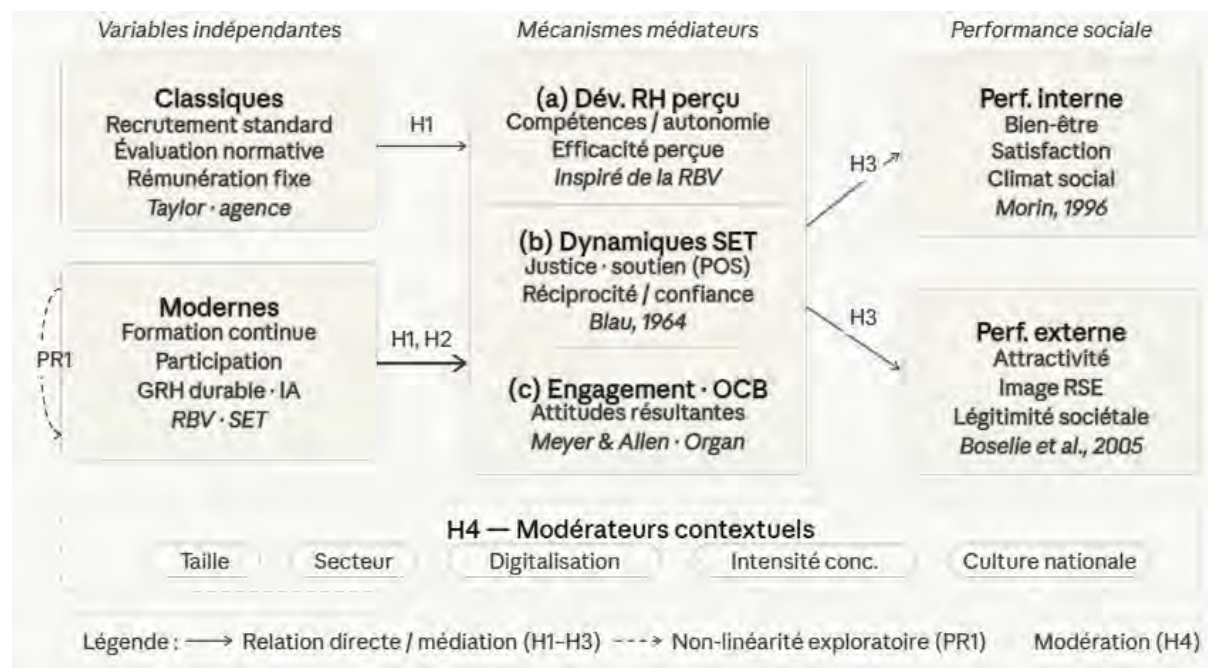
4.6.1. Architecture du modèle

Le modèle conceptuel constitue la principale contribution de cet article. Il s'appuie sur la synthèse de la revue intégrative pour proposer une lecture structurée des relations entre pratiques RH et performance sociale, articulant les dimensions stratégiques (RBV) et relationnelles (SET) de la GRH.

Le modèle repose sur une logique séquentielle en trois niveaux. Au premier niveau, les configurations de pratiques RH classiques (recrutement standardisé, évaluation normative, rémunération fixe) et modernes (formation continue, participation, pratiques digitales et IA-assistées, GRH durable) constituent les variables indépendantes. Au deuxième niveau, les mécanismes psychosociaux médiateurs s'articulent en trois composantes : (a) le développement des ressources humaines perçue, inspiré de la RBV, qui recouvre les compétences développées, l'autonomie perçue et le sentiment d'efficacité au travail ; (b) les dynamiques relationnelles issues de la SET, incluant la justice perçue, la réciprocité et le soutien organisationnel perçue (POS) ; et (c) les attitudes et comportements résultants, notamment l'engagement organisationnel et les comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB).

Il convient de souligner que l'engagement organisationnel est ici positionné exclusivement comme variable médiatrice et non comme composante de la performance sociale, afin d'éviter toute confusion de niveaux d'analyse. Au troisième niveau, la performance sociale est appréhendée dans ses dimensions interne (bien-être, satisfaction au travail, climat social) et externe (attractivité employeur, image RSE, légitimité sociétale). L'ensemble des relations est modéré par des facteurs contextuels : taille organisationnelle, secteur d'activité, degré de digitalisation, intensité concurrentielle et culture nationale.

Figure 2: Modèle conceptuel de recherche



Source : Auteurs

4.6.2. Questions et hypothèses de recherche

Les résultats de la revue intégrative conduisent à structurer le modèle proposé autour de trois questions de recherche complémentaires. La première porte sur les mécanismes psychosociaux par lesquels les pratiques RH classiques et modernes produisent des effets différenciés. La deuxième examine la manière dont ces mécanismes contribuent à la performance sociale interne et externe. La troisième introduit les conditions contextuelles susceptibles de modifier ces relations. Ces trois questions permettent d'articuler les enseignements issus de la RBV et de la SET avec les résultats de la littérature examinée.

Question de recherche 1 : Par quels mécanismes psychosociaux les pratiques RH classiques et modernes influencent-elles différemment le développement des ressources humaines perçu, les dynamiques relationnelles de réciprocité et les attitudes et comportements des salariés ?

Question de recherche 2 : Dans quelle mesure ces mécanismes médiateurs convertissent-ils les pratiques RH en performance sociale interne et externe, et les pratiques modernes produisent-elles des effets médiateurs significativement supérieurs aux pratiques classiques ?

Question de recherche 3 : Dans quelles conditions contextuelles (taille, secteur, degré de digitalisation, intensité concurrentielle, culture nationale) ces relations se différencient-elles, notamment dans les contextes africains et émergents ? (Datta et al., 2005)

À partir de ces questions, quatre hypothèses structurent les relations principales du modèle. H1 et H2 répondent principalement à QR1 en distinguant deux mécanismes complémentaires : le développement des ressources humaines, interprété à partir de la RBV, et les dynamiques relationnelles de réciprocité, appréhendées à travers la SET. H3 répond directement à QR2 en proposant que ces mécanismes psychosociaux assurent la transmission des effets des pratiques

RH vers la performance sociale. H4 prolonge QR3 en introduisant le rôle des conditions contextuelles dans l'intensité et la direction de ces relations.

H1 : Les pratiques RH modernes exercent un effet positif sur le développement des ressources humaines perçu (compétences développées, autonomie, sentiment d'efficacité) significativement plus fort que celui des pratiques classiques.

H2 : Les pratiques RH perçues comme équitables et soutenantes favorisent les dynamiques relationnelles de réciprocité (justice perçue, soutien organisationnel perçu, confiance), les pratiques modernes produisant un effet significativement plus fort que les pratiques classiques.

H3 : Le développement des ressources humaines perçu, les dynamiques relationnelles issues de la SET et les attitudes et comportements résultants (engagement organisationnel, OCB) médient positivement la relation entre pratiques RH et performance sociale interne et externe.

H4 : Les facteurs contextuels, notamment la taille organisationnelle, le secteur d'activité, le degré de digitalisation, l'intensité concurrentielle et la culture nationale, modèrent les relations formulées dans H1 à H3.

PR1, développée en section 4.5, est une proposition théorique complémentaire portant sur une extension non linéaire du modèle et n'est donc pas intégrée aux relations structurelles représentées dans la Figure 2.

Tableau 2: Correspondance entre les questions de recherche et les hypothèses du modèle conceptuel

Question	Objet principal	Hypothèse/ proposition associée	Ancrage
QR1	Mécanismes différenciant les effets des pratiques classiques et modernes	H1, H2	RBV + SET
QR2	Transmission des effets des pratiques RH vers la performance sociale	H3	RBV + SET
QR3	Conditions contextuelles de ces relations	H4	Approche contingente/contextuelle

Source : Auteurs

5. Discussion

La synthèse de cette revue intégrative permet de dégager trois enseignements théoriques centraux qui dépassent les conclusions des revues antérieures (Boselie et al., 2005; Combs et al., 2006; Jiang et al., 2012). Premièrement, l'articulation RBV–SET offre une lecture simultanément stratégique et relationnelle de la GRH que ni l'une ni l'autre de ces théories ne peut fournir isolément : la RBV explique pourquoi certaines configurations de pratiques génèrent un avantage concurrentiel durable, tandis que la SET éclaire par quels mécanismes psychosociaux cet avantage se matérialise dans les comportements individuels et collectifs (El Adraoui, 2015). Deuxièmement, la distinction entre pratiques classiques et modernes n'est pas simplement chronologique : elle traduit une rupture dans la logique de management des personnes, d'une logique de conformité et de contrôle vers une logique de développement et de réciprocité. Troisièmement, l'intégration des contextes africains et émergents conduit à considérer que cette dichotomie classique/moderne est elle-même culturellement et institutionnellement située. Des pratiques considérées comme « modernes » dans certains contextes occidentaux peuvent ainsi être reçues différemment dans des environnements où les relations communautaires, les réseaux familiaux, les rapports à l'autorité ou les normes de réciprocité occupent une place importante (Albrecht et al., 2015; Anakwe, 2002; Guest, 2017). Cette lecture doit toutefois être nuancée au regard de la forte hétérogénéité des contextes africains. La philosophie Ubuntu, notamment mobilisée dans certains travaux pour rendre compte de logiques d'interdépendance, de réciprocité et de solidarité communautaire, ne saurait

être considérée comme un cadre culturel homogène applicable à l'ensemble du continent. Les différences institutionnelles, économiques et socioculturelles entre pays et sous-régions africaines peuvent conduire à des appropriations différentes des pratiques RH. Ubuntu doit donc être envisagé ici comme une grille interprétative contextualisée plutôt que comme une caractéristique générale de la GRH en Afrique.

Conformément à la SET, l'engagement organisationnel et les OCB (LePine et al., 2002) constituent des médiateurs essentiels : les salariés adoptent des comportements favorables lorsqu'ils perçoivent un soutien organisationnel et une reconnaissance de leurs contributions (Kim et al., 2023).

Les résultats confirment par ailleurs que l'efficacité des pratiques RH dépend de leur cohérence systémique (Jiang et al., 2012; Ogbonnaya & Messersmith, 2019). Au-delà de ce constat déjà établi dans la littérature configurationnelle, cette revue conduit cependant à relativiser l'idée selon laquelle la cohérence interne d'un système RH serait, à elle seule, garante de sa performance sociale. La complémentarité entre les pratiques doit également être appréciée au regard de la manière dont celles-ci sont perçues par les salariés et de leur compatibilité avec le contexte dans lequel elles sont déployées. Autrement dit, un système peut être techniquement cohérent sans être socialement cohérent.

Cette distinction conduit à mettre en évidence une tension entre cohérence interne et cohérence externe. La première renvoie à la complémentarité des différentes pratiques composant le système RH ; la seconde à leur alignement avec les attentes des salariés ainsi qu'avec les caractéristiques institutionnelles, culturelles et organisationnelles de leur environnement. Cette lecture permet de dépasser une interprétation purement configurationnelle de la GRH : ce n'est pas uniquement la combinaison des pratiques qui importe, mais également la signification que les salariés leur attribuent. Un système RH cohérent dans un contexte donné peut ainsi produire des effets différents lorsqu'il est transposé sans adaptation dans un autre environnement où les normes de réciprocité, les rapports à l'autorité ou les attentes vis-à-vis de l'organisation diffèrent (Akwei & Nwachukwu, 2022; Datta et al., 2005; Wood & Bischoff, 2020). Cette articulation entre cohérence interne et externe contribue ainsi à rapprocher la logique configurationnelle de la SET : l'efficacité sociale d'un système RH dépend non seulement de son architecture, mais aussi de la manière dont les signaux qu'il transmet sont interprétés par ses destinataires.

Un troisième enseignement concerne le statut ambigu des pratiques RH digitales. Contrairement à ce que suggère une lecture linéaire du progrès technologique, la digitalisation de la GRH n'est pas un prolongement naturel des pratiques modernes : elle constitue une catégorie à part entière, dont les effets sur la performance sociale dépendent moins de la technologie elle-même que de la manière dont elle s'inscrit dans les logiques d'échange organisationnel. Fenwick et al. (2024) et Dima et al. (2024) montrent que les mêmes outils algorithmiques peuvent amplifier la performance sociale lorsqu'ils sont déployés dans une logique d'augmentation humaine, ou la dégrader lorsqu'ils relèvent d'une logique de surveillance et de substitution. Cette ambivalence appelle à ne pas traiter la digitalisation comme une dimension neutre des configurations RH : sa contribution à la performance sociale est intrinsèquement conditionnée par les intentions managériales et la qualité de l'accompagnement humain qui l'entoure. C'est précisément ce que la SET permet de formaliser : la technologie RH est un signal organisationnel avant d'être un outil, et c'est l'interprétation de ce signal par les salariés – en termes de confiance, d'équité et de considération – qui détermine ses effets sur leurs attitudes et comportements (Blau, 1964).

Enfin, cette revue conduit à repositionner le débat sur la GRH durable au-delà de sa dimension normative. La littérature présente souvent la GRH durable comme une évolution souhaitable vers des pratiques plus éthiques et socialement responsables (Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2019; Cooke, 2025). Cette revue suggère une lecture plus dialectique : la durabilité RH n'est

pas un état à atteindre, mais une tension permanente entre des objectifs de performance économique et des exigences de bien-être et de justice sociale. Cette tension est particulièrement visible dans les économies africaines et émergentes où les entreprises doivent gérer simultanément des voies institutionnelles, des pressions de compétitivité internationale et des attentes culturelles de solidarité collective qui ne s'inscrivent pas dans les modèles occidentaux de la GRH durable (Attouch & Idouaarabe, 2020; Errachidi & El Khourchi, 2022). L'enjeu n'est donc pas de transposer un modèle uniforme de GRH durable, mais d'identifier les configurations capables d'articuler les objectifs organisationnels avec les attentes sociales propres à chaque environnement.

5.1.Implications managériales

Les résultats présentent plusieurs implications importantes pour les organisations et les responsables RH, tant sur le plan stratégique qu'opérationnel.

En premier lieu, ils soulignent l'importance de concevoir la GRH comme un levier de performance sociale, et pas seulement économique. Les organisations qui investissent dans le développement des compétences, la participation et la reconnaissance créent des environnements propices à l'engagement et au bien-être, tout en améliorant la qualité du climat social et leur attractivité externe.

Par ailleurs, les résultats plaident pour une approche systémique de la GRH : plutôt que de déployer des pratiques isolées, les responsables RH doivent concevoir des systèmes cohérents et complémentaires, alignés avec la stratégie organisationnelle et adaptés au contexte spécifique de l'entreprise. Cette adaptation implique toutefois des priorités différentes selon les caractéristiques organisationnelles. Dans les PME, où les ressources RH sont souvent plus limitées et les relations de proximité plus importantes (Bousquet et al., 2023; Lacoursière et al., 2012), la priorité peut être accordée à des dispositifs flexibles, accessibles et peu formalisés de développement, de reconnaissance et de participation. Les grandes organisations disposent davantage de ressources pour structurer des systèmes intégrés de GRH, mais doivent veiller à préserver la proximité et la lisibilité des pratiques malgré leur formalisation. De même, les organisations fortement digitalisées sont davantage confrontées aux enjeux de transparence, de protection des données et d'acceptabilité des outils numériques, tandis que les secteurs caractérisés par une forte intensité de main-d'œuvre appellent une attention particulière aux conditions de travail, à l'équité et au dialogue social.

Concernant la transformation numérique, l'intégration de l'IA dans les pratiques RH ouvre des perspectives d'efficacité importantes : personnalisation de la formation, analytique RH prédictive, optimisation du recrutement ; mais doit être accompagnée d'une démarche éthique rigoureuse : transparence algorithmique, formation des salariés aux nouveaux outils, gouvernance des données personnelles et vigilance face aux biais algorithmiques (Dima et al., 2024; Fenwick et al., 2024). L'IA doit être conçue comme un outil d'augmentation humaine, et non de surveillance ou de substitution.

Enfin, les résultats soulignent l'importance de pratiques RH responsables et inclusives, intégrant les dimensions sociales et éthiques dans les politiques organisationnelles, en cohérence avec les cadres RSE et ODD. Ces pratiques renforcent la légitimité des organisations auprès de leurs parties prenantes et contribuent à une performance sociale durable. Dans les contextes africains et émergents, leur mise en œuvre appelle néanmoins une adaptation aux réalités institutionnelles et socioculturelles locales. Les responsables RH gagneraient ainsi à privilégier une logique de contextualisation plutôt que de transposition directe de modèles développés dans d'autres environnements, en tenant compte notamment des formes locales de dialogue social, des rapports à l'autorité, des attentes de réciprocité et du degré de formalisation de la fonction RH. Cette contextualisation doit cependant éviter de considérer les contextes

africains comme homogènes : les dispositifs retenus doivent être adaptés aux spécificités nationales, sectorielles et organisationnelles.

5.2. Limites et perspectives de recherche

Cette étude présente plusieurs limites inhérentes à l'approche adoptée.

Une première limite concerne la stratégie de recherche documentaire. La revue intégrative repose principalement sur des publications académiques issues de revues à comité de lecture, ce qui peut limiter la prise en compte de contributions issues de la littérature professionnelle ou institutionnelle. Ce choix a néanmoins été retenu afin de privilégier des travaux ayant fait l'objet d'un processus d'évaluation scientifique et de garantir une plus grande homogénéité du corpus. Le risque de biais lié à la couverture documentaire a par ailleurs été atténué par le recours à quatre bases de données complémentaires et par la vérification des références bibliographiques des travaux les plus pertinents. Malgré ces précautions, certains travaux, notamment issus de contextes ou de langues moins représentés dans les bases interrogées, peuvent ne pas avoir été identifiés.

Une deuxième limite, d'ordre méthodologique, tient à l'hétérogénéité du corpus analysé. La diversité des approches théoriques, des opérationnalisations de la performance sociale et des méthodes mobilisées rend difficile une comparaison directe des résultats. Afin de limiter cette difficulté, l'analyse a reposé sur une grille de codage commune permettant de classer les études selon les pratiques RH examinées, les dimensions de la performance sociale, les cadres théoriques mobilisés et les principaux résultats rapportés. Cette standardisation facilite la comparaison, sans toutefois éliminer l'hétérogénéité conceptuelle et méthodologique des travaux retenus.

Par ailleurs, la sélection et le codage ayant été réalisés par une seule chercheuse, aucun accord inter-évaluateurs n'a pu être calculé. Le recours à des critères prédéfinis et à une grille de codage standardisée a permis de renforcer la cohérence du processus, sans toutefois éliminer le risque de subjectivité inhérent à cette procédure.

Enfin, la principale limite concerne la nature conceptuelle du modèle proposé. Bien qu'il résulte de la synthèse des travaux analysés, les relations formulées dans H1 à H4 ainsi que la proposition de non-linéarité PR1 n'ont pas encore fait l'objet d'une validation empirique. Cette limite ne peut être entièrement atténuée dans le cadre d'une revue intégrative ; le modèle doit donc être considéré comme un cadre théorique à tester plutôt que comme un ensemble de relations empiriquement établies. Sa validation constitue dès lors la principale perspective de prolongement de cette recherche.

Sur cette base, plusieurs pistes peuvent être formulées sous la forme de questions de recherche opérationnalisables. Premièrement, dans quelle mesure le développement des ressources humaines perçu et les dynamiques relationnelles de réciprocité médient-ils les effets respectifs des pratiques RH classiques et modernes sur la performance sociale ? Cette question permettrait notamment de tester empiriquement les mécanismes proposés dans le modèle à partir de données quantitatives.

Deuxièmement, la relation entre l'intensité des pratiques RH modernes et la performance sociale est-elle effectivement non linéaire et, le cas échéant, à partir de quel niveau d'intensification les bénéfices sociaux de ces pratiques commencent-ils à diminuer ? Des études longitudinales permettraient ici de mieux identifier les effets de seuil et leur évolution dans le temps.

Troisièmement, dans quelle mesure la taille de l'organisation, le secteur d'activité, le degré de digitalisation et le contexte institutionnel modèrent-ils les relations entre pratiques RH et performance sociale ? Des recherches comparatives entre grandes entreprises et PME, secteurs d'activité ou contextes nationaux permettraient de tester les effets de contingence proposés par

le modèle. Cette question apparaît particulièrement pertinente dans les économies africaines et émergentes, encore sous-représentées dans la littérature analysée.

Quatrièmement, dans quelles conditions la digitalisation des pratiques RH et le recours à l'intelligence artificielle améliorent-ils la performance sociale plutôt qu'ils ne génèrent des perceptions de surveillance, d'iniquité ou de déshumanisation ? Cette question pourrait être examinée en comparant différents niveaux de digitalisation et différentes modalités d'accompagnement des salariés.

Enfin, dans quelle mesure l'intégration d'objectifs de durabilité, notamment ceux associés aux ODD et aux critères ESG, modifie-t-elle la conception et l'évaluation de la performance sociale en GRH ? Cette perspective permettrait d'examiner empiriquement l'articulation entre pratiques RH, responsabilité sociale et durabilité organisationnelle (Cooke, 2025).

6. Conclusion

Cette revue intégrative de la littérature avait pour objectif d'explorer l'évolution des pratiques RH et d'analyser leur impact sur la performance sociale des organisations. Elle met en évidence une transformation progressive de la GRH, des approches classiques de contrôle vers des pratiques modernes, participatives, numériques et durables, dans un contexte où la performance organisationnelle intègre désormais des dimensions sociales et humaines stratégiques.

L'article apporte trois contributions distinctives. Premièrement, il propose une distinction structurée entre pratiques RH classiques, modernes et digitales, et analyse leurs effets différenciés sur la performance sociale, dépassant ainsi les approches qui traitent les pratiques RH comme un ensemble homogène. Contrairement aux revues antérieures qui accordaient une place limitée à la dimension digitale, cet article l'intègre explicitement comme une configuration de pratiques à part entière, aux effets potentiellement ambivalents sur la performance sociale. Deuxièmement, il combine de manière intégrée la RBV et la SET, encore rarement associées, pour offrir une lecture simultanément stratégique et relationnelle de la GRH. Troisièmement, il formalise un modèle conceptuel testable, articulant mécanismes médiateurs et modérateurs contextuels, et formule quatre hypothèses ainsi qu'une proposition théorique pour les recherches futures. Cette dernière introduit l'hypothèse d'une relation non linéaire entre l'intensité des pratiques RH modernes et la performance sociale : au-delà d'un certain seuil, l'intensification de ces pratiques pourrait réduire leurs bénéfices sociaux sous l'effet notamment de l'accroissement des exigences professionnelles, de la surcharge et du stress. Cette proposition demeure toutefois à valider empiriquement.

Les résultats montrent que l'efficacité des pratiques RH ne dépend pas uniquement de leur nature, mais de leur cohérence, de leur alignement contextuel et de leur capacité à activer des dynamiques de réciprocité et de confiance entre l'organisation et ses salariés. La performance sociale apparaît ainsi comme le produit d'interactions complexes entre dispositifs organisationnels, perceptions individuelles et dynamiques collectives. Dans certains contextes africains et émergents, ces dynamiques peuvent être façonnées par des caractéristiques institutionnelles, socioculturelles et organisationnelles spécifiques, dont la diversité invite à éviter toute généralisation à l'échelle du continent (Akwei & Nwachukwu, 2022; Errachidi & El Khourchi, 2022). L'analyse de ces contingences, ainsi que la validation empirique des mécanismes et relations proposés dans cet article, constituent dès lors des perspectives importantes pour approfondir la compréhension de la performance sociale en GRH.

Références :

- (1). Aguinis, H. (2018). *Performance Management*. SAGE Publications, Incorporated. <https://books.google.co.ma/books?id=cqZyswEACAAJ>
- (2). Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- (3). Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of management*, 45(3), 1057-1086.
- (4). Aït Razouk, A. (2007). *Gestion stratégique des ressources humaines recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance* [PhD Thesis]. Université Pierre Mendès France.
- (5). Akwei, C., & Nwachukwu, C. (2022). An exploration of contextual factors affecting the nexus of competitive strategy and human resource management practices in Nigeria emerging economy context. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-44. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2104128>
- (6). Albagli, C. (2007). Les controverses d'un modèle universel. *Diogène*, n° 219(3), 104-117. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/dio.219.0104>
- (7). Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage : An integrated approach. *Journal of organizational effectiveness: People and performance*, 2(1), 7-35.
- (8). Albrecht, S. L., Green, C. R., & Marty, A. (2021). Meaningful work, job resources, and employee engagement. *Sustainability*, 13(7), 4045.
- (9). Allouche, J., & Laroche, P. (2005). A Meta-Analytical Investigation of the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance. *RGRH - Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 57.
- (10). Anakwe, U. P. (2002). Human resource management practices in Nigeria : Challenges and insights. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1042-1059. <https://doi.org/10.1080/09585190210131285>
- (11). Anlesinya, A., & Susomrith, P. (2020). Sustainable human resource management : A systematic review of a developing field. *Journal of Global Responsibility*, 11(3), 295-324. <https://doi.org/10.1108/JGR-04-2019-0038>
- (12). Appelbaum, E. (2000). *Manufacturing advantage : Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- (13). Arcand, G., & Gagnon, O. (2011). Les pratiques de GRH comme catalyseur de la performance organisationnelle. *Revue Internationale sur le travail et la société*, 2, 1-23.
- (14). Arcand, M., Arcand, G., Bayad, M., & Fabi, B. (2002). *Pratiques de gestion des ressources humaines et performance de la firme : Une validation de la théorie des « Bundles »*. XIII Congrès de l'AGRH.
- (15). Arcand, M., Arcand, G., Bayad, M., & Fabi, B. (2004). Gestion stratégique des ressources humaines et performance de la firme : Une validation de l'approche de la contingence. *Revue internationale des relations de travail*, 2(2), 14-25.
- (16). Arcand, M., Bayad, M., & Fabi, B. (2002). The effects of human resources management practices on the organizational performances of Canadian financial co-operatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 73(2), 215-240. <https://doi.org/10.1111/1467-8292.00192>

- (17). Arthur, J. B. (1994). EFFECTS OF HUMAN RESOURCE SYSTEMS ON MANUFACTURING PERFORMANCE AND TURNOVER. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687. <https://doi.org/10.2307/256705>
- (18). Attouch, H., & Idouaarabe, N. (2020). La GRH Socialement responsable et « réappréciation » du capital humain : Une analyse conceptuelle. *Revue Internationale du Chercheur*, 1(3). <https://www.revuechercheur.com/index.php/home/article/view/69>
- (19). Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>
- (20). Autissier, D., & Simonin, B. (2011). *Mesurer la performance des ressources humaines*. Editions Eyrolles.
- (21). Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management review*, 13(1), 116-128.
- (22). Baldegger, R., & Arcand, M. (2003). Gestion des ressources humaines et Performance de la firme : Une application de l'approche de la contingence. *Revue économique et sociale*, (4), 113-120.
- (23). Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- (24). Barraud-Didier, V., Guerrero, S., & Igalens, J. (2003). L'effet des pratiques de GRH sur les performances des entreprises : Le cas des pratiques de mobilisation. *Revue de gestion des ressources humaines*, (47), 2-13.
- (25). Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization : A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of applied psychology*, 92(3), 707.
- (26). Bayad, M., Arcand, M., & Liouville, J. (2002). L'effet des pratiques de GRH sur la performance de la firme : Le cas de 1985 entreprises françaises. *Direction de l'Animation, de la Recherche et des Études Statistiques (DARES), Paris, France, juin*.
- (27). Bayad, M., & Liouville, J. (2001, juin). *Impact des pratiques de GRH administrative et stratégique sur les performances : Proposition et test d'un modèle causal*.
- (28). Bazin, A. (2010). Nouvelles technologies et technologies mobiles : Un levier de la performance organisationnelle et de développement du domaine RH/e-RH ? : *Management & Avenir*, n° 37(7), 263-281. <https://doi.org/10.3917/mav.037.0263>
- (29). Becker, B. (1998). High performance work systems and firm performance : A synthesis of research and managerial implications. *Research in personnel and human resources management*, 16, 53.
- (30). Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance : Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.
- (31). Becker, B., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management : Where do we go from here? *Journal of management*, 32(6), 898-925.
- (32). Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- (33). Bombiak, E., & Marciniuk-Kluska, A. (2019). Socially responsible human resource management as a concept of fostering sustainable organization-building : Experiences of young Polish companies. *Sustainability*, 11(4), 1044.
- (34). Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94.
- (35). Bousquet, C., Delattre, M., & Lichy, J. (2023). Developing Human Resources Management Performance in Industrial type SMEs : The role of proximity managers. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 37(1), 7-23. <https://doi.org/10.53102/2023.37.01.1154>

- (36). Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–Firm Performance Linkages : The Role of the “Strength” of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>
- (37). Boxall, P. (1996). The Strategic Hrm Debate and the Resource-Based View of the Firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59-75. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1996.tb00412.x>
- (38). Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- (39). Chiaburu, D. S., Oh, I.-S., Stoverink, A. C., Park, H. (Hailey), Bradley, C., & Barros-Rivera, B. A. (2022). Happy to help, happy to change? A meta-analysis of major predictors of affiliative and change-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 132, 103664. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103664>
- (40). Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G., & Arcand, M. (2005). *Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets*. 107-128.
- (41). Colbert, B. A. (2004). The Complex Resource-Based View : Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Review*, 29(3), 341. <https://doi.org/10.2307/20159047>
- (42). Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium : A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.
- (43). Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter ? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59(3), 501-528.
- (44). Cooke, F. L. (2025). From strategic HRM to sustainable HRM? Exploring a common good approach through a critical reflection on existing literature. *Human Resource Management*, 64(5), 1381-1399.
- (45). Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human Resource Management and Labor Productivity : Does Industry Matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993158>
- (46). Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management : Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- (47). DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management : 100 years of progress? *Journal of applied psychology*, 102(3), 421.
- (48). Dima, J., Gilbert, M.-H., Dextras-Gauthier, J., & Giraud, L. (2024). The effects of artificial intelligence on human resource activities and the roles of the human resource triad : Opportunities and challenges. *Frontiers in Psychology*, 15, 1360401.
- (49). Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Brothers.
- (50). Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance : What do we know and where do we need to go? *International Journal of human resource management*, 6(3), 656-670.
- (51). Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM : A comparative study of sustainability reporting practices by the world’s largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>
- (52). El Adraoui, H. (2015). Effets de la GRH sur la performance : Validation du modèle configurationnel auprès d’un échantillon de 92 entreprises au Maroc. *Question (s) de management*, 11(3), 43-56.

- (53). Elkington, J., & Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with forks : The triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42.
- (54). Errachidi, A., & El Khourchi, B. (2022). GRH socialement responsable et performance sociale d'entreprise : Le cas des banques de la région Souss Massa au Maroc. *Alternatives Managériales Economiques*, 4(3), 514-532.
- (55). Fenwick, A., Molnar, G., & Frangos, P. (2024). Revisiting the role of HR in the age of AI: bringing humans and machines closer together in the workplace. *Frontiers in artificial intelligence*, 6, 1272823.
- (56). Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace : Revisiting long-held beliefs. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 489-521.
- (57). Godard, J. (2004). A critical assessment of the high-performance paradigm. *British journal of industrial relations*, 42(2), 349-378.
- (58). Guerrero, S., & Barraud-Didier, V. (2004). High-involvement practices and performance of French firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(8), 1408-1423. <https://doi.org/10.1080/0958519042000258002>
- (59). Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being : Towards a new analytic framework. *Human resource management journal*, 27(1), 22-38.
- (60). Hernandez, É.-M. (1998). La gestion des ressources humaines dans l'entreprise informelle africaine. *Revue Française de Gestion*, 49-57.
- (61). Horwitz, F., & Budhwar, P. (2015). *Handbook of human resource management in emerging markets*. Edward Elgar Publishing.
- (62). Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- (63). Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188. <https://doi.org/10.2307/257025>
- (64). Igalens, J., & Gond, J.-P. (2003). La mesure de la performance sociale de l'entreprise : Une analyse critique et empirique des données arese. *Revue de gestion des ressources humaines*.
- (65). Jamali, D. R., El Dirani, A. M., & Harwood, I. A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility : The CSR-HRM co-creation model. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 125-143.
- (66). Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- (67). Jiang, K., & Messersmith, J. (2018). On the shoulders of giants : A meta-review of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 6-33.
- (68). Kamoche, K. (2002). Introduction : Human resource management in Africa. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 993-997. <https://doi.org/10.1080/09585190210131258>
- (69). Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard : Measures that drive Performance. *Harvard Business Review*.
- (70). Kim, K. Y., Clark, K. D., & Messersmith, J. G. (2023). High performance work systems and perceived organizational support : The contribution of human resource department's organizational embodiment. *Human Resource Management*, 62(2), 181-196. <https://doi.org/10.1002/hrm.22142>

- (71). Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management : Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- (72). Kroon, B., Van De Voorde, K., & Van Veldhoven, M. (2009). Cross-level effects of high-performance work practices on burnout : Two counteracting mediating mechanisms compared. *Personnel Review*, 38(5), 509-525. <https://doi.org/10.1108/00483480910978027>
- (73). Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support : A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, 43(6), 1854-1884.
- (74). Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258.
- (75). Lacoursière, R., Fabi, B., St-Pierre, J., & Arcand, M. (2012). Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières : Vérification de l'approche universaliste. *Revue internationale P.M.E.*, 18(2), 43-73. <https://doi.org/10.7202/1008475ar>
- (76). LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior : A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52>
- (77). Lopez-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2020). Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100689. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100689>
- (78). MacDuffie, J. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance : Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *ILR Review*, 48. <https://doi.org/10.2307/2524483>
- (79). Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace : Theory, research, and application*. Sage.
- (80). Morin, E. (1996). *Les indicateurs de la performance*. Guérin.
- (81). Noe, R., Clarke, A., & Klein, H. (2014). Learning in the Twenty-First-Century Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 245-275. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>
- (82). Ogbonnaya, C., & Messersmith, J. (2019). Employee performance, well-being, and differential effects of human resource management subdimensions : Mutual gains or conflicting outcomes? *Human resource management journal*, 29(3), 509-526.
- (83). Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior : It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- (84). Paauwe, J., & Boselie, P. (2003). Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 56-70. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00098.x>
- (85). Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., & Moher, D. (2021). Updating guidance for reporting systematic reviews : Development of the PRISMA 2020 statement. *Journal of Clinical Epidemiology*, 134, 103-112. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2021.02.003>
- (86). Podsakoff, N., Podsakoff, P., MacKenzie, S., Maynes, T., & Spoelma, T. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors : A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35. <https://doi.org/10.1002/job.1911>

- (87). Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (2013). Organizational Citizenship Behaviors : A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26, 513-563. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)
- (88). Posthuma, R., Campion, M., Masimova, M., & Campion, M. (2013). A High Performance Work Practices Taxonomy. *Journal of Management*, 39, 1184-1220. <https://doi.org/10.1177/0149206313478184>
- (89). Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011928>
- (90). Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x>
- (91). Purgał-Popieła, J. (2025). Sustainability in human resource management practices used by small and medium-sized enterprises : A systematic review. *Central European Management Journal*, 33(1), 87-106. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-03-2024-0097>
- (92). Shen, J., & Jiuhua Zhu, C. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020-3035. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.599951>
- (93). Shi, L., Van Veldhoven, M., Kooij, D., Van De Voorde, K., & Karanika-Murray, M. (2024). High-performance work systems and individual performance : A longitudinal study of the differential roles of happiness and health well-being. *Frontiers in Psychology*, Volume 14-2023. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1261564>
- (94). Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility : A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>
- (95). Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745-768. <https://doi.org/10.1002/hrm.20315>
- (96). Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management : A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181-197. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003>
- (97). Wang, P., Chen, X., & Lawler, J. J. (2022). Unraveling the relationship between HIGH-PERFORMANCE work systems and firm performance : A mediation analysis. *Human Resource Management*, 61(2), 181-197. <https://doi.org/10.1002/hrm.22087>
- (98). Wesley, R. D. S. F., José Chiappetta Jabbour, C., & César Almada Santos, F. (2011). Continuing the evolution : Towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business strategy series*, 12(5), 226-234.
- (99). Whitman, D. S., Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units : A meta-analysis of collective construct relations. *Personnel Psychology*, 63(1), 41-81. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01162.x>
- (100). Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review : Updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546-553. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>
- (101). Wood, G., & Bischoff, C. (2020). Human resource management in Africa : Current research and future directions – evidence from South Africa and across the continent.

- The International Journal of Human Resource Management*, 33, 1-28.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1711443>
- (102). Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.
<https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- (103). Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00096.x>
- (104). Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
<https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- (105). Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, Jr., J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866. <https://doi.org/10.2307/256714>