

# **RELATION AVEC LA HIERARCHIE ET PERFORMANCE INTRA RÔLE DES RESSOURCES HUMAINES : RÔLE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE PERÇUE**

## **RELATIONSHIP WITH THE HIERARCHY AND INTRA PERFORMANCE ROLE OF HUMAN RESOURCES : ROLE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL JUSTICE**

**BILO'O Roger Emile**

Doctorant

Faculté des sciences économique et de gestion appliquée

Université de Douala

Laboratoire de recherche en Gouvernance et Performance des Organisations (LAGPO)  
Cameroun

**NGOK EVINA Jean François**

Professeur titulaire Cames – Agrégé en sciences de gestion

Faculté des sciences économique et de gestion appliquée

Université de Douala

Laboratoire de recherche en Gouvernance et Performance des Organisations (LAGPO)

**Date de soumission :** 15/10/2024

**Date d'acceptation :** 01/11/2024

**Pour citer cet article :**

BILO'O R. E. & NGOK EVINA J. F. (2024) « RELATION AVEC LA HIERARCHIE ET PERFORMANCE INTRA RÔLE DES RESSOURCES HUMAINES : RÔLE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE PERÇUE », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 4 » pp : 1227 - 1247

## Résumé

La quête de la performance de l'entreprise reste et demeure un enjeu vital pour leur survie dans l'environnement actuel enclin aux turbulences diverses. Cet enjeu commande aux gestionnaires d'adopter un management adéquat des ressources humaines présentes en leur sein pour voir leur performance individuelle s'améliorer. Ce management consiste selon Guest (2017) à une approche différente de la GRH qui tient compte du bien-être des employés. Le bien-être des employés est donc de ce fait perçu comme vecteur principal de l'atteinte des objectifs escomptés par les organisations et entreprises parmi lesquels prime celui de la performance. Cette recherche porte sur une enquête effectuée sur 67 PME appartenant à divers secteurs d'activités. L'objectif est de montrer que l'attitude de la hiérarchie, les relations qu'elle entretient avec ses employés influencent significativement la performance à la tâche de ces derniers. L'approche hypothético-déductive a été choisie pour la vérification de cette relation. Le logiciel Smart PLS 4 sollicité nous a permis d'effectuer les tests par la méthode des équations structurelles. Les principaux résultats montrent que les relations avec la hiérarchie ont une influence sur la performance intra-rôle des RH, mais celle-ci n'est pas directe, elle bénéficie de la médiation de la justice organisationnelle perçue.

**Mots clés :** Performance intra rôle des RH, performance de l'entreprise ; relations avec la hiérarchie ; Justice organisationnelle perçue ; PME.

## Abstract

The quest for business performance remains and remains a vital issue for their survival in the current environment prone to various turbulences. This issue requires managers to adopt adequate management of the human resources present within them to see their individual performance improve. According to Guest (2017), this management consists of a different approach to HRM which takes into account the well-being of employees. The well-being of employees is therefore seen as the main vector for achieving the objectives expected by organizations and companies, among which that of performance takes precedence. This research concerns a survey carried out on 67 SMEs belonging to various sectors of activity. The objective is to show that the attitude of the hierarchy and the relationships it maintains with its employees significantly influence their performance on the task. The hypothetico-deductive approach was chosen to verify this relationship. The Smart PLS 4 software requested allowed us to carry out the tests using the structural equation method. The main results show that relationships with hierarchy have an influence on HR intra-role performance, but this is not direct, it benefits from the mediation of perceived organizational justice.

**Key words:** HR intra-role performance, company performance; relationships with hierarchy; Perceived organizational justice; SMEs.

## Introduction

Le contexte mondialisé dans lequel évoluent les entreprises se caractérise par une mise en compétition exacerbée (Gnaoui I. et Moutahaddib A., 2024) cette compétition, associée à la conjoncture internationale font de la performance l'un de ses enjeux vitaux. Toutes, sans exception, se sont activement lancées à la quête de ses leviers, gage de leur survie. Qu'elle soit commerciale, financière ou organisationnelle, il n'en demeure pas moins que son atteinte reste conditionnée par l'action humaine. La ressource humaine, présente dans les entreprises et organisations, apparaît ainsi comme le vecteur principal de l'atteinte des objectifs escomptés dont prime celui de la performance. La quête des stratégies pour booster la performance des ressources humaines devient ainsi primordial pour toute entité soucieuse de l'atteinte de ses objectifs. Comment s'y prendre au moment où les managers sont confrontés aux pressions des diverses parties prenantes ? Branson R. fondateur du groupe Virgin, a donné un élément de réponse à cette interrogation. En établissant une corrélation entre la productivité de l'entreprise et le bien-être des salariés, il affirme : « si vous prenez soin de vos employés, vos employés prendront soin de votre entreprise ». Par cette affirmation, l'auteur pose la nécessité d'un management adéquat de la ressource humaine présente dans les entreprises et organisations comme condition des soins orientés vers l'entreprise. Son corolaire étant l'atteinte des résultats escomptés. C'est d'ailleurs dans cet ordre d'idées que Sahut (2010) disait que « le personnel est perçu comme un investissement favorisant la création de valeur ». Il se pose désormais comme une nécessité indéniable de créer comme le soulignent Commeiras N. et Nande F. (2021), une culture managériale cohérente et favorable au bien-être de tous les salariés afin d'optimiser leur performance. L'attitude de la hiérarchie, dans ces affirmations, semble ainsi présenter un lien avec la performance des ressources humaines. Il va de soi que certains auteurs appréhendent l'investissement dans les ressources humaines comme une charge supplémentaires adossées sur les entreprises. L'objectif recherché par les entreprises, c'est la satisfaction des clients, des actionnaires et non des employés (Baron, X., 2011). Ils ont ainsi proposé d'inverser le lien de causalité entre la performance et les mesures conduisant à une gestion adéquate des RH, car selon eux, la performance est à l'origine du bien-être des employés et non l'inverse (Lawler et Porter, 1967). Il se pose désormais la question de savoir **comment concilier performance des ressources humaines et attitudes de la hiérarchie dans les relations qu'elle entretient avec les employés afin de garantir à l'entreprise, l'atteinte de ses objectifs ?** L'objectif poursuivi à travers cet article est de montrer que l'attitude de la hiérarchie, les relations qu'elle entretient avec les employés est un levier de la performance à la tâche des ressources humaines. Pour

atteindre cet objectif, nous avons choisi une démarche qui cadre avec l'objectif poursuivi. C'est ainsi que dans l'étude quantitative effectuée, nous avons choisi une démarche hypothético-déductive. L'approche épistémologique retenue est celle positiviste. L'outil de collecte de données auxquels nous avons eu recours est le questionnaire, administré à 147 employés de quelques PME camerounaises. Ladite recherche se fonde sur deux arrêts majeurs constituant ses principales articulations. Nous tableurons d'abord sur le cadre théorique des relations avec la hiérarchie et de la performance intra rôle des ressources humaines et ensuite sur le cadre méthodologique associé à la discussion des résultats.

## **1. Cadre théorique**

### **1.1- Relation avec la hiérarchie et performance à la tâche des RH : Approche notionnelle**

La présente sous partie nous permettra d'apporter une clarification conceptuelle des notions ci-dessus évoqués. Il sera question pour nous de présenter les concepts dont les relations avec la hiérarchie et la performance à la tâche sont des dimensions avant de nous appesantir sur leur présentation comme nécessité pour le management moderne.

#### **1.1.1- Relation avec la hiérarchie, un point non négligeable du management moderne**

La relation avec la hiérarchie a été présentée comme dimension du bien-être au travail par Bietry et Creusier (2013). En réponse aux préoccupations de l'entreprise confrontée aux défis multiples : le désir d'atteindre ses objectifs dont prime celui de la performance et le souci d'amenuiser le sentiment de mal-être au travail. Le bien-être au travail a donc été présenté comme antidote du mal-être au travail par certains auteurs à l'instar de Ngok Evina et Tchankam (2012). Ces auteurs, en montrant dans leurs travaux, la nocivité accentuée du mal-être au travail, ont proposé au manager de créer les conditions d'épanouissement et de bien-être des ressources humaines présentes dans les entreprises et organisations, condition de l'atteinte des objectifs escomptés. D'autres auteurs ont par ailleurs présenté le bien-être comme un vecteur, un levier de la performance des ressources humaines (Bietry et creusier, 2015 ; Parouteau, 2017<sup>1</sup> ; Nande et Commeiras, 2021 ; Permatasari et Ratnawati, 2021). C'est eu égard à ce double objectif que les relations avec la hiérarchie ont été présentée comme un point non négligeable du management des RH. Ces relations répondent en effet à un besoin d'alignement des valeurs personnelles et

---

<sup>1</sup> Camille PAROUTEAU est cofondateur et Président de [monMartin.fr](http://monMartin.fr), la startup spécialisée dans le Bien-être au Travail, cet article a été publié en Octobre 2017 <https://www.focusrh.com/tribunes/conciliez-bien-etre-au-travail-et-performance-de-larichesse-humaine-par-camille-parouteau-30040.html>

professionnelles, elle en appelle à la reconnaissance sociale de l'individu. Le développement récent de l'approche intégrative du bien-être au travail visait la conciliation des perspectives individualistes (hédoniques et eudémoniques), collectives et structurelles (facteurs d'hygiène). Ceci est d'autant plus important aujourd'hui car le salarié recherche du sens et de la reconnaissance tout en préservant un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. C'est dans cet ordre d'idées que Bietry et Creusier (2013) définissent le bien-être au travail comme « un état psychologique résultant d'un rapport positif aux autres, à soi, aux temps et à l'environnement physique de travail ». Cette définition ressort un qualificatif essentiel qui marque l'empreinte que devra avoir les relations en milieu professionnel : « positif ». Ce mot, qualifiant les choses qui vont ou doivent aller dans le bon sens, rappelle que les relations de travail nécessitent un management précis pour que l'organisation chemine vers le sens désiré. Ces relations, dans le sens donné par la définition de Bietry et Creusier prennent une double orientation parlant des personnes : une verticale liant l'employé avec la hiérarchie et une autre horizontale qui lie l'employé avec ses collègues. L'argumentaire conduisant donc au bien-être de l'individu au travail, dépendra ainsi d'abord de la façon dont il est traité par sa hiérarchie avant d'entrevoir les liens de collaboration avec ses collègues. Nous pouvons conclure ici que l'individu se sentira bien dans son milieu professionnel si et seulement s'il se sent intégré, soutenu, aidé par sa hiérarchie et ses collègues et surtout s'ils sont solidaires de lui. Abord de Chatillon et Richard (2015), en accord avec ce point de vue, appréhendent le bien-être social (relations de travail) à travers la qualité relationnelle ainsi que le soutien social avec ses collègues, ses supérieurs et ses collaborateurs. Ces auteurs rappellent, dans leur appréhension du concept de bien-être au travail, la nécessité de tenir également compte de la relation verticale. Celle-ci permet de savoir que le bien-être de l'employé dépend du style de leadership utilisé par la hiérarchie. Certains auteurs feront allusion aux notions de **confiance** (Charles-pauvers, 2007), de **reconnaissance** (Bonnell F., 2016) ou tout simplement de **l'instauration des bonnes relations** (Nande F. et Commeiras N., 2021) pour souligner les aspects sur lesquels la hiérarchie doit mettre un point d'honneur afin d'impulser le bien-être en milieu de travail. L'illustration des relations avec la hiérarchie comme dimensions du bien-être au travail est donnée par le tableau ci-dessous :

**Tableau 1.1 : Représentation des relations avec la hiérarchie comme dimensions du BET**

RELATIONS AVEC LA HIERARCHIE	ITEMS	AUTEURS
	- Reconnaissance du travail et des efforts	-Charles-pauvers (2007)
	- Prise en compte des attentes, besoins et des points de vue	-Bietry et Creusier (2013)
		-Bietry et Creusier (2015)
	- Possibilités d'évolution dans sa carrière	-Bonnell F. (2016)
		-Abord de Chatillon et Richard (2015)
		-Nande F. et Commeiras N. (2021)

Source : Synthèse de la littérature

La lecture de ce tableau permet de mettre en exergue les items du bien-être en milieu professionnel relatives aux *relations avec la hiérarchie*. Il donne une illustration claire des pratiques à mettre en œuvre pour susciter le bien-être des employés, préalable à l'atteinte des objectifs escomptés par l'organisation. Parmi ces objectifs, se trouve en bonne place, la quête de la performance individuelle. Elle a fait l'objet de modélisations multiples donc l'une des plus utilisées reste celle à deux dimensions, établie par Borman et Motowildo (2003). Que regorge cette bidimensionnalité ?

### 1.1.2- Performance des RH, un préalable à l'atteinte des objectifs organisationnels

La performance, qu'elle soit commerciale, financière ou même organisationnelle, il n'en demeure pas moins que son atteinte reste conditionnée par l'action humaine. La ressource humaine présente dans les entreprises et organisations se présente ainsi comme le vecteur principal de l'atteinte de leurs objectifs. Parlant donc de la performance des RH, à la suite du modèle multifactoriel de Campbell (1990), Borman et Motowildo (2003) proposent de distinguer : *la performance dans la tâche, et la performance contextuelle*. Selon ces auteurs, elles représenteraient les deux dimensions de la performance individuelle ou des ressources humaines prises en considération par les supérieurs lors de l'évaluation de la performance de leurs subordonnés. Il est important de souligner que les résultats de plusieurs études fournissent un soutien empirique à la distinction opérée entre ces deux dimensions (Van Scotter et Motowildo, 1996 ; El Kiassi.J & Jahidi.R., 2022).

Selon Borman et Motowildo, la *performance dans la tâche* couvre les comportements prescrits, c'est-à-dire l'ensemble des activités de travail qui sont traditionnellement décrites dans les classifications et/ou les référentiels d'emplois et de compétences. Plus précisément, elle concerne l'exécution des tâches et des activités qui contribuent directement (au travers des

activités de production et de vente de biens et de services) ou indirectement (au travers des activités de support, qui fournissent les matériaux ou les services nécessaires à l'activité de production : approvisionnement, distribution, coordination, logistique, administration et management) à l'accomplissement des objectifs organisationnels.

Afin d'élargir l'évaluation des performances au-delà de la tâche ou de l'activité accomplie par le salarié, Borman et Motowildo proposent d'y adjoindre le concept de *performance contextuelle*, qui correspond à l'ensemble des comportements qui contribuent à l'efficacité organisationnelle par leurs effets sur le contexte psychologique, social et organisationnel du travail. Également nommée performance citoyenne par Coleman et Borman (2000), elle consiste en des contributions qui soutiennent l'environnement global dans lequel le cœur technique peut fonctionner.

La prise en compte d'une des facettes de cette bidimensionnalité de la performance individuelle nous permet de l'illustrer la performance intra rôle de la sorte afin de mettre en exergue ses items.

**Tableau 1.2 : Représentation de la performance à la tâche selon Borman et Mottowildo**

	ITEMS	Auteurs
<b>PERFORMANCE A LA TACHE</b>	- Tâches bien effectuées et terminées dans les délais	-Van Scotter et Motowildo, (1996).
	- Assiduité	-Coleman et Borman (2000)
	- Ponctualité	-Borman et Motowildo (2003)
	- Proactivité	Charbonnier et al (2007)
		-Hanane E. (2021)
		- El Kiassi.J & Jahidi.R. (2022)

Source : Synthèse de la littérature

La lecture du tableau ci-dessus met au clair les volets pragmatiques de la performance à la tâche qui, selon ces auteurs, sont susceptibles d'être impulsés par la prise en compte par les managers et dirigeants, du bien-être des ressources humaines présentes dans leurs organisations.

Examinons dès à présent la mise en relation des relations avec la hiérarchie et la performance à la tâche des ressources humaines.

### 1.2- Relations avec la hiérarchie : un substrat de la performance des RH

La relation existante entre ces deux dimensions comme d'ailleurs d'autres, montre, au travers de multiples points de vue, qu'elle n'apparait pas ex-nihilo. Elle est impulsée par certaines attitudes, comportements et pratiques managériales. Cette partie va nous permettre de revisiter

la notion de justice organisationnelle avant de tabler sur les points de vue recensés sur cette relation.

### **1.2.1- Justice organisationnelle perçue, un support du lien relations avec la hiérarchie et performance à la tâche**

La théorie de l'échange social est utilisée comme conceptualisation dominante pour étudier la relation employé-organisation. Les fondements de cette théorie ont servi dans plusieurs études portant sur les impacts positifs des relations vécues en milieu de travail. Les principes de base qui sous-tendent cette conception peuvent se résumer comme suit selon Quenneville (2007) :

- Un individu qui rend un service utile à un autre individu le place dans une position redevable ;
- Afin de combler cette obligation le second individu fournira en retour des bénéfices au premier individu.

Cette théorie permet ainsi de comprendre que la prise en compte du bien-être des ressources humaines présentes dans les organisations est susceptible de porter des fruits favorables à l'atteinte des objectifs organisationnels. Blau (1964), quatre décennies plus tard, dans la continuité des travaux de Mauss, affirmera que : « *un échange relationnel de qualité s'établissant entre un employé et son organisation génère un sentiment d'obligation ou de réciprocité supérieur à une relation d'échange purement économique et instrumentale* ». Cette volonté de réciprocité au regard des échanges sociaux serait à la base des attitudes et des comportements positifs de la part des employés. Les employés tenteront ainsi de garder une cohérence entre la source ou la cible d'où proviennent le soutien et la confiance d'une part, et la cible vers laquelle seront ensuite orientés l'attitude d'engagement et les comportements de performance d'autre part (Lavelle et al.,2007). Trois principes permettent de comprendre l'impact de cette théorie en milieu organisationnel. Parler de la théorie de l'échange social revient ainsi à tabler sur **la confiance organisationnelle, le soutien organisationnel perçu et enfin sur la justice organisationnelle perçue**. Nous nous appesantirons sur la justice organisationnelle perçue.

*La justice organisationnelle* correspond à la justice perçue par l'individu sur la manière dont il est traité par son organisation (Greenberg, 1990). Elle fait référence aux normes sociales qui régissent la distribution des ressources de l'organisation, aux processus et procédures conditionnant cette distribution, et aux relations interpersonnelles qui sont associées à ces procédures et distributions (Folger et Cropanzano, 1998). Elle est composée de quatre

dimensions considérées comme conditions sine qua none de succès de toute pratique managériale : distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle (Cropanzano et Ambrose, 2001). La *justice distributive* se réfère au sentiment d'équité perçue à l'égard de la distribution des rétributions matérielles ou socio-émotionnelles. Elle se rapporte à l'évaluation des résultats obtenus par le salarié et des conséquences des décisions d'allocation, surtout en termes de ***proportionnalité entre les rétributions et les contributions*** (Adams, 1965). La *justice procédurale* exprime, quant-à-elle, le sentiment de justice perçue dans les procédures utilisées pour manager et administrer les ressources de l'organisation (Lind et Tyler, 1988). Elle se réfère à la justice perçue des procédures utilisées pour déterminer l'allocation des ressources et donc manager l'organisation. La *justice interpersonnelle* fait référence à la justice perçue du traitement interpersonnel reçu par le salarié de la part de ses supérieurs hiérarchiques, lors de la mise en place des procédures ou du déploiement du management (Fall A., et all, 2018). Elle est promue par un traitement digne et respectueux. La *justice informationnelle* fait enfin référence aux perceptions de justice face aux explications et aux informations reçues dans les échanges interpersonnels, notamment entre supérieurs hiérarchiques et subordonnés. Ces deux dernières dimensions forment la justice interactionnelle.

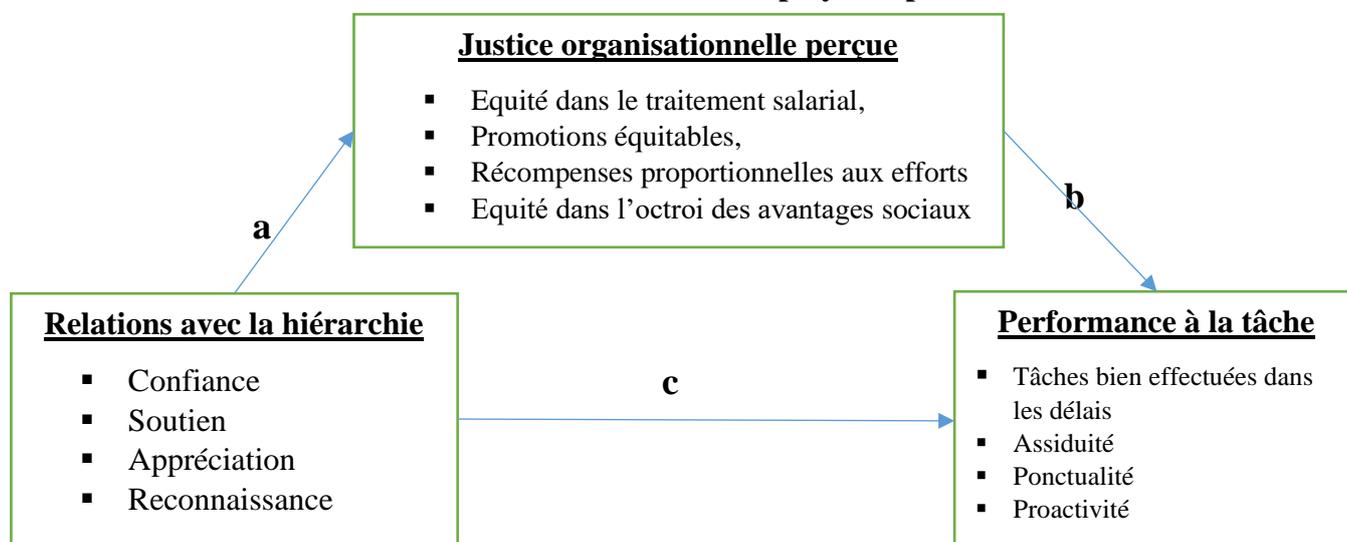
Cette composante de l'échange social caractérise ainsi le degré de soin et d'attention que l'organisation doit porter à ses employés. Attention dont la perception par ces derniers serait porteuse d'une réciprocité comportementale. C'est en droite ligne avec cette pensée que Richard Branson, fondateur du groupe Virgin, dira, pour renchérir ce point de vue que : « ***si vous prenez soin de vos employés, vos employés prendront soin de votre entreprise*** ». Il est donc nécessaire de retenir, pour un management adéquat des entreprises et organisations, que la performance escomptée des RH s'inscrit dans une logique d'échange sociale. Cet échange fait appel à une réciprocité supérieure à une relation d'échange purement économique et instrumentale, qui faisait du salaire, la seule motivation de l'homme au travail.

### **1.2.2 - Relations avec la hiérarchie et performance à la tâche, un lien sous l'emprise des discussions**

Ce lien comme d'ailleurs ceux liant le bien-être au travail et la performance des ressources humaines, suscite un vif intérêt dans la communauté scientifique et des points de vue pas toujours partagés. C'est ainsi que CharlesPauvers (2007), dont les travaux étaient basés sur la quête des déterminants de la performance au travail, a martelé le fait que la ***confiance*** y joue un rôle primordial. Selon lui : « *la confiance entre le salarié et son supérieur hiérarchique immédiat ou entre le salarié et le (ou les) dirigeants, agit sur la performance au travail et plus*

*largement sur les attitudes au travail* ». En accord avec cet auteur, Nicole Renée Baptiste affirme que la promotion du bien-être au travail n'est pas seulement le résultat de pratiques de management des ressources humaines. Elle passerait aussi par la qualité des relations managériales basées sur le **soutien** et la **confiance**. Cette promotion contribuerait à augmenter la force de travail en réduisant le taux de turnover et d'absentéisme au travail (Barnard et Abord de Chatillon, 2022). Au-delà de la notion de confiance évoquée par leur prédécesseur, ces auteurs adjoignent celle afférente au **soutien**. La hiérarchie devrait donc, pour obtenir une performance accrue de leurs collaborateurs, leur témoigner du soutien en leur faisant confiance. Frear et al (2018), dont la posture paraît comme combinatoire des deux premières mettront en relief le terme « **appréciation** ». Selon eux : « le sentiment positif éprouvé quand on est apprécié par sa hiérarchie, la reconnaissance qui découle du soutien de son responsable contribuent à expliquer la performance dans le rôle ». Entre confiance, soutien, appréciation, ces auteurs ajoutent la **reconnaissance**. Adossée aux efforts des individus au travail, elle est une notion qui précise le niveau d'appréciation attendu de la hiérarchie. Cette dernière est donc interpellée pour mettre en œuvre une culture managériale qui tienne compte de ces valeurs gage de performance intra-rôle de leur ressource humaine. C'est d'ailleurs la quintessence du propos de Nande F. et Commeiras N (2021) dans leur étude qui visait la mesure contributive du bien-être au travail sur la performance individuelle. Ils soulignaient l'importance de *développer une culture managériale cohérente et favorable au bien-être au travail*. Cette culture managériale et son impact notoire est résumée par la thèse selon laquelle : « les bonnes relations existantes entre les salariés et leur hiérarchie permettent à ces derniers d'effectuer sereinement leurs tâches ». L'impact de cette relation médiée par la justice organisationnelle perçue peut être illustrée par la figure ci-dessous :

**Figure 1.1 : Représentation du rôle médiateur de la justice organisationnelle perçue dans la relation de bien-être entre hiérarchie et employés et performance à la tâche de**



Source : Synthèse de la littérature

Cette figure, en montrant le rôle primordial de la hiérarchie dans la relation bien-être au travail et performance individuelle, présente aux managers et dirigeants d'entreprises les outils pour booster la performance des ressources humaines présentes en leur sein. Les points de vue, soutien de cette relation, expliquent à suffisance le fait que le bien-être au travail lié au rapport avec la hiérarchie est susceptible de fournir aux salariés une perception accrue de contrôle sur les situations de travail ce qui va augmenter leur sentiment de performance à la tâche. On comprend dès lors qu'un salarié qui estime que son manager le comprend et le considère aura davantage tendance à améliorer sa performance intra rôle ou à la tâche. Il ne nous restera alors qu'à l'éprouver sur le plan empirique par une analyse confirmatoire.

## 2. Cadre méthodologique et discussion des résultats

### 2.1- Approche méthodologique d'investigation

Toute recherche scientifique, quelle qu'en soit l'envergure, se fonde sur une base littéraire solide. En ce qui concerne ce travail de recherche, après avoir parcouru l'essentiel de la littérature sur les notions de relations avec la hiérarchie et de performance à la tâche, nous avons procédé à la collecte de données empiriques. Pour cela, nous avons opté pour une démarche méthodologique qui soit en phase avec notre objectif, celui d'évaluer la corrélation entre les relations employés - hiérarchie et la performance à la tâche. L'objectif de cette recherche nous situe ainsi sur une posture épistémologique positiviste.

### **2.1.1- Population et échantillon**

La démarche hypothético-déductive retenue, guidée par les méthodes quantitatives, nous a permis d'atteindre 146 répondants appartenant à 67 PME camerounaises. La technique d'échantillonnage retenue est non probabiliste, dans la mesure où les unités statistiques (les employés et gestionnaires) ont été choisis de manière aléatoire pour en constituer notre échantillon, ceci est justifiée par l'inexistence d'une base des données des PME dans notre contexte. Le choix de cette entité a été motivé par 02 raisons. En premier lieu, elles sont présentées comme soutien majeur de l'activité économique (Bekolo C. et Beyina E., 2009 ; Missoka P., 2013). Au-delà de leur capacité à résister aux crises, elles représentent 98% du tissu productif camerounais (INS-RGE 2, 2016). En deuxième lieu, elles présentent une souplesse pour l'implémentation des stratégies GRH.). En effet, Dans la PME, la direction générale est représentée par le chef d'entreprise, qui dirige un effectif réduit de quelques salariés. Ainsi, plus le nombre d'employés est réduit, plus la connaissance de chacun par le dirigeant est grande. Ceci permet une gestion ponctuelle, immédiate et individuelle de chaque salarié, par une seule et même personne. Ceci donne également lieu à une valorisation de chaque salarié. Cette gestion se fait également à travers la communication directe et les entretiens fréquents, afin de suivre l'évolution de chaque employé et de l'encadrer d'une manière continue. L'outil de collecte de données auquel nous avons eu recours est le questionnaire.

### **2.1.2- Analyse des données**

Les données ainsi collectées ont fait l'objet de multiples analyses et interprétations. En effet, nous avons eu recours à trois outils d'analyse de données distincts et complémentaires. Le logiciel SPSS (version 25) nous a permis d'enregistrer les données préalablement codifiées. Ce logiciel nous a également permis de caractériser les phénomènes clés de notre recherche ainsi que les différentes variables médiatrices. C'est aussi grâce à ce logiciel que nous avons réalisé des tests de multi colinéarité à travers des vérifications successives de l'existence ou non d'auto corrélation entre les indicateurs d'une variable. Par la suite, grâce au logiciel SPSS, nous avons procédé à plusieurs réductions de dimensions à travers des analyses en composantes principales. Nous avons ainsi pu générer et interpréter quelques grandeurs statistiques telles que l'indice KMO (Kaiser Mayer Olkin), la sphéricité de Bartlett et la fiabilité de l'Alpha de Cronbach. Il nous a également permis de vérifier les liens établis dans les variables explicative, médiatrice et expliquée de l'hypothèse défendue dans cet article. Pour l'analyse comptant vérification de la médiation de la justice organisationnelle dans le lien relation avec la hiérarchie et

performance à la tâche, nous avons eu recours à d'autres outils d'analyse de données, notamment au tableur Excel et le logiciel SmartPLS (Smart.Partial Least Squares).

Le tableur Excel nous a premièrement permis de convertir les fichiers « SAV » (notre base de données SPSS) en fichiers « CSV » exploitable par le logiciel SmartPLS 4. Le tableur Excel nous a ensuite permis de sauvegarder les résultats issus du logiciel d'analyse des équations structurelles SmartPLS.

En ce qui concerne le logiciel SmartPLS proprement dit, il constitue le véritable outil d'analyse qui nous a permis de dégager les principaux résultats de cet article. Le choix de ce logiciel se justifie par le fait qu'il permet d'utiliser la méthode des équations structurelles sur des échantillons moyens ou pas trop grands. Au travers des équations structurelles, il nous a permis de confirmer l'existence de relation non plus directe entre rapports à la hiérarchie et performance à la tâche, mais plutôt indirecte ; celle-ci bénéficiant de l'effet médiateur de la justice organisationnelle perçue. Le recours à ces méthodes s'explique non seulement par leur capacité à tester de manière simultanée l'existence de relations causales entre plusieurs variables latentes ; mais aussi par le fait qu'elles combinent simultanément les modèles de mesure (ACP) et de prédiction (Régression). Wong K-K. (2013) présente ce logiciel comme un outil d'analyse de données multi variées de seconde génération en ce sens qu'il permet de vérifier des modèles additifs de causalité de manière simultanée.

## **2.2- Résultats et discussion**

Notre recherche vise à mettre en évidence des liens entre les relations employés - hiérarchie et la performance à la tâche. En d'autres termes quelle est la contribution des relations de bien-être entre hiérarchie et employés sur la performance à la tâche de ces derniers ?

### **2.2.1- Rôle de la justice organisationnelle dans le lien relation à la hiérarchie et performance à la tâche**

Partant des résultats d'une étude récente menée pour vérifier l'existence d'une relation directe entre les variables impliquées dans cette relation, il nous a paru important et intéressant d'approfondir l'analyse en examinant cette relation sous l'arbitrage de la justice organisationnelle perçue. Cette dimension de l'échange social peut donc servir de médiatrice dans cette relation. Pour corroborer ou non cette conjecture, il devient prioritaire de se servir de la méthode d'équations structurelles. L'utilisation de cette méthode suppose ainsi que :

- La relation entre variable indépendante (ou explicative) et variable médiatrice soit significative (inférieure au seuil retenu, soit 5%)
- La relation entre variable médiatrice et variable dépendante (ou expliquée) soit significative.

Après avoir effectué des analyses en composantes principales, des tests de régression ont été effectués pour la vérification préalable à l'utilisation de la méthode des équations structurelles. Les résultats de ces tests sont présentés dans les tableaux ci-dessous :

**Tableau 2.1 : Test de régression N°1 sur la validité du modèle d'équations structurelles**

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-2,838E-17	0,080		0,000	1,000
	<b>RELATIONS AVEC LA HIERARCHIE</b>	<b>0,253</b>	0,081	0,253	3,134	<b>0,002</b>

a. Variable dépendante : **JUSTICE ORGANISATIONNELLE PERCUE**

Source : Résultats des analyses statistiques (SPSS 25.0)

Le tableau ci-dessous nous présente les résultats de l'analyse de régression qui a permis de confronter la dimension du bien-être au travail, *relations avec la hiérarchie* avec *la justice organisationnelle perçue*, dimension de l'échange social. Il en ressort une significativité statistique acceptable ( $\rho=0,002 \leq 5\%$ ) bien que le coefficient Bêta soit faible ( $\beta= 0,253$ ). L'explication sous-jacente est que les relations avec la hiérarchie seront porteuses de bien-être au travail si elles suscitent un sentiment de justice organisationnelle perçue. Qu'en est-il de la relation justice organisationnelle perçue et la performance à la tâche ?

**Tableau 2.2: Test de régression N°2 sur la validité du modèle d'équations structurelles**

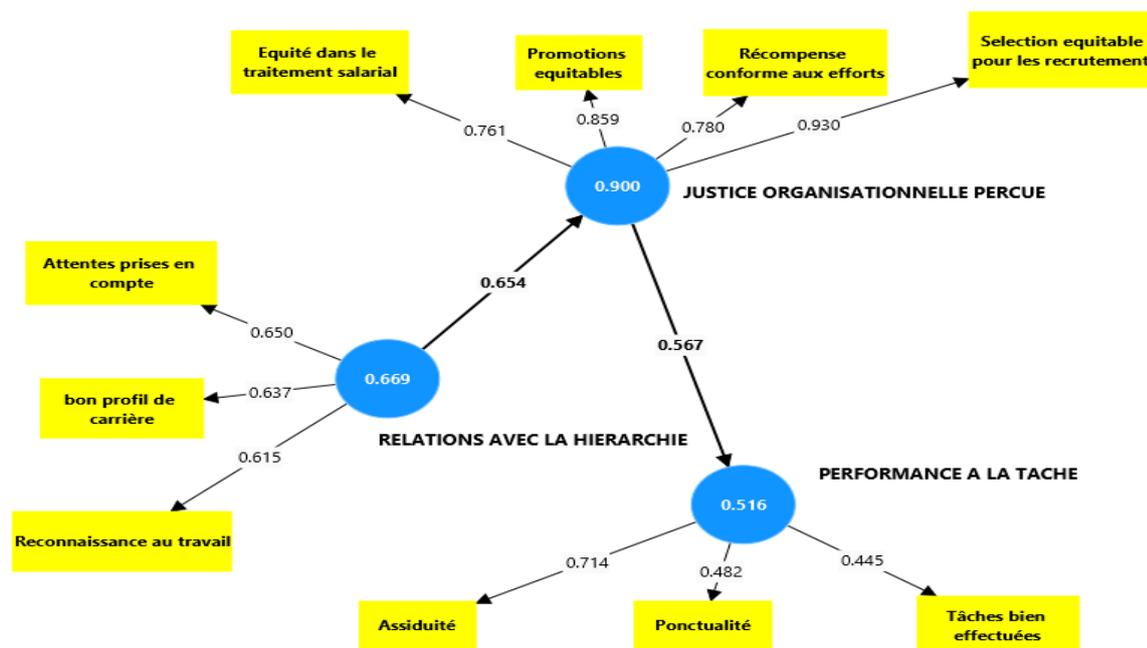
Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	9,480E-17	0,078		0,000	1,000
	<b>JUSTICE ORGANISATIONNELLE PERCUE</b>	<b>0,334</b>	0,079	0,334	4,251	<b>0,000</b>

a. Variable dépendante : **PERFORMANCE A LA TACHE**

Source : Résultats des analyses statistiques (SPSS 25.0)

Les résultats issus de ce test, nous montrent qu'il existe bel et bien une relation significative entre la justice organisationnelle perçue et la performance à la tâche. L'illustration de ces résultats est donnée par le coefficient Bêta ( $\beta = 0,334$ ) ainsi que la signification asymptotique Rho inférieure au seuil de 5% ( $\rho = 0,000$ ). On comprend dès lors que le sentiment de justice organisationnelle perçue peut susciter une amélioration de la performance à la tâche des RH. Les tests de validité étant effectués, nous pouvons dès lors passer à l'utilisation de la méthode d'équations structurelles afin de corroborer ou non cette conjecture sous la médiation de la justice organisationnelle perçue.

**Figure 1.2 : Effet médiateur de la justice organisationnelle perçue sur le lien relation à la hiérarchie et performance à la tâche**



Source : Résultats des analyses statistiques (SMART PLS 4)

La lecture de cette figure montre à suffisance que *la justice organisationnelle perçue joue un rôle médiateur sur le lien relations avec la hiérarchie et performance à la tâche*. L'illustration est fournie par les corrélations positives et significatives entre les dimensions mises en exergue sur cette figure. Soit **0,654** entre les relations avec la hiérarchie et la justice organisationnelle perçue ; et **0,567** entre la justice organisationnelle perçue et la performance à la tâche. Ces résultats sont confortés par les coefficients de détermination de ces dimensions qui sont tous positifs. Les relations à la hiérarchie ne seront considérées comme mesure de bien-être au travail que si elles suscitent un sentiment de justice organisationnelle perçue, ceci ayant donc un impact conséquent sur la performance à la tâche des employés.

### 2.2.2- Discussion des résultats

Ce résultat est en phase avec ceux de Charles-Pauvers (2007) qui admettaient l'existence de cette relation mais par l'entremise de la confiance, seul élément discordant. Bonnel F., (2016) a quant à lui posé les jalons du résultat auquel nous aboutissons dans cette conjecture. Il a introduit la nécessité d'une reconnaissance au travail pour obtenir les effets escomptés d'une implémentation des mesures de bien-être au travail sur la performance à la tâche. Dans les PME prospectées, la justice organisationnelle se pose comme une condition sine-qua-none de l'obtention de la performance à la tâche. Ce résultat constitue ainsi une avancée considérable dans l'appréhension de cette relation.

### Conclusion

Cette étude examine la contribution des rapports avec la hiérarchie sur la performance à la tâche des ressources humaines dans les PME camerounaises.

Sur le plan managérial, elle interpelle les dirigeants des PME sur la façon de traiter leurs collaborateurs. Car la perception d'un sentiment de justice se présente comme la condition sine-qua-none d'une incidence positive des relations avec la hiérarchie sur la performance à la tâche des ressources humaines. On peut conclure que la justice organisationnelle est perçue au travers des actions telles que : l'équité dans le traitement salarial, les promotions équitables, les récompenses proportionnelles aux efforts, l'équité dans l'octroi des avantages sociaux... Ce sont donc ces actions posées par la hiérarchie vis-à-vis de leurs collaborateurs et employés qui sont de nature à booster la performance à la tâche de ces derniers. Les résultats de cette recherche pourraient aider les décideurs à réorienter leur management dans l'optique d'atteindre les résultats escomptés. Ce travail permet également, de comprendre les mesures de bien-être au travail à implémenter dans les PME afin, non seulement de limiter les risques psychosociaux des employés, mais aussi d'impulser leur performance intra rôle. Nos analyses permettent également de comprendre que le bien-être au travail ne serait donc pas, comme le souligne Thevenet M. (2017), une condition suffisante de la performance individuelle des RH. Pour produire les effets escomptés, les managers doivent s'assurer que son implémentation suscite un sentiment, non seulement de Confiance, mais aussi de justice organisationnelle perçue.

Le présent travail constitue ainsi un enrichissement de celui de Ngok Evina et Tchankam (2012) qui dans leur étude sur le mal-être au travail, demandaient déjà au managers de mettre sur pied des conditions d'épanouissement et de bien-être des RH afin de permettre aux entreprises

d'atteindre les résultats escomptés. Car la ressource humaine selon Sahut (2010) est un investissement favorisant la création de valeur.

Ce travail de recherche constitue ainsi une avancée considérable de la science, car permettant de mieux apprécier les mécanismes générateurs de la performance des ressources humaines préalable à celle de l'entreprise. Il donne ainsi aux managers des outils de pilotage intéressants. On peut ainsi voir que l'on doit instaurer la justice organisationnelle pour que l'attitude de la hiérarchie impacte positivement la performance à la tâche des employés en milieu de travail. Ce travail est en droite ligne des travaux de Charles-Pauvers (2007) et de Muzi (2020) qui admettaient l'existence de cette relation mais par l'entremise de la confiance, seul élément discordant. Bonnel F., (2016) a quant à lui posé les jalons du résultat auquel nous aboutissons dans cette conjecture. Il a introduit la nécessité d'une reconnaissance au travail pour obtenir les effets escomptés d'une implémentation des mesures de bien-être au travail sur la performance à la tâche.

Plusieurs limites doivent être mentionnées dans ce travail. La première est relative à l'inexistence des travaux ayant admis de façon formelle une relation indirecte entre le bien-être et la performance des RH, car le lien entre BET et PI a plus été analysé de manière directe par les travaux existants. C'est d'ailleurs ce qui a rendu difficile la mobilisation d'un cadre théorique en étroite relation avec le thème de recherche. C'est d'ailleurs ce qui a justifié l'introduction de l'échange social médiateur dans cette relation. La seconde est relative à la collecte des données. Elle a été d'autant plus difficile que les entreprises camerounaises ne sont pas encore véritablement engagées dans la diffusion de leurs informations. Plusieurs d'entre elles nous ont fermé les portes sous le prétexte qu'il faille s'adresser au chef quand bien-même c'est lui qui nous le disait. Et une fois leur indisponibilité prononcée, nous n'avions d'autres choix que de rechercher d'autres structures disposées à répondre à nos questions. Une autre limite empirique de ce travail de thèse concerne la constitution de l'échantillon ayant fait l'objet de l'étude. Ne disposant pas d'une base de sondage récente ou nous pouvions recenser les PME camerounaises le caractère probabiliste que nous souhaitions au départ à notre technique d'échantillonnage a ainsi été remis en cause. Nous avons donc retenu la technique d'échantillonnage non probabiliste, car nous ne disposions pas d'une liste exhaustive des entreprises regroupées sous le vocable PME. Par conséquent, les résultats de cette recherche perdent le caractère généralisable que nous lui souhaitions au départ, et ce malgré le recours aux équations structurelles pour la vérification des hypothèses. Comme voies de recherche futures, nous avons constaté qu'à la question de citer quelques une des actions de bien-être

menées, les managers ont presque en totalité parlé du salaire. On comprend dès lors qu'ils considèrent le salaire comme la principale motivation de l'homme au travail ; exactement comme autrefois. En toute ignorance que cette posture conduit à des dérives multiples. Entre démissions, risques psycho-sociaux, on peut également questionner le flux migratoire des agents de l'Etat pourtant salariés dans certains pays de l'Afrique subsaharienne. Il pourrait ainsi être intéressant d'orienter une recherche pareille dans le secteur public dans l'optique de savoir comment amenuiser les motivations des agents démissionnaires.

## BIBLIOGRAPHIE

**Abord de Chatillon, E., & Richard, D. (2015).** « Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC). Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC ». *Revue Française de Gestion*, 249(4), 53-71. <https://doi.org/10.3166/RFG.249.53->

**Adams J.S. (1965).** "Inequity in social exchange", in Berkowitz L., *Advances in Experimental Social Psychology*, volume 2, Academic Press, New-York, pp. 267-299.

**Bernard, N, et Abord de Chatillon, E (2022).** « Quand le bien-être au travail rencontre la performance : une analyse des représentations sociales d'assistants sociaux. » @GRH, 2022/1 N° 42, pp. 83-114. <https://doi.org/10.3917/grh.042.0083>.

**Bekolo C., Beyina E. (2009),** « Le financement par capital risque dans les pme innovantes : le cas spécifique des PME innovantes camerounaises », *Innovations* 2009/1 (n° 29), page 23,

**Biétry, F. & Creusier, J. (2013)** Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET), *revue de gestion des ressources humaines*

**Biétry, F. & Creusier, J. (2015).** « Le bien-être au travail : les apports d'une étude par profils. » *Relations industrielles*, 70(1), 11–35. doi :10.7202/1029278ar

**Blau, P. M. (1964).** *Exchange and Power in Social Life*. New York : Wiley

**Bonnel F. (2016).** « Bien-être psychologique au travail et performance des équipes : une équipe heureuse est-elle performante ? ». *Psychologie*. Université Toulouse le Mirail - Toulouse II. Français. ffNNT : 2016TOU20077ff. fftel-01661562

**Borman W. C., Motowidlo S.J. (2003),** « Task performance and contextual performance : The meaning for personnel selection research », *Human Performance*, vol. 10, p. 99-109

**Campbell, J. P. (1990),** « Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology ». Palo Alto : Consulting Psychologists Press.

**Charles-Pauvers et al (2007).** « La performance au travail et ses déterminants psychologiques. » De Boeck, collection Méthodes et Recherches.

**Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000).** « Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain ». *Human resource management review*, 10(1), 25–44.

**Cropanzano, R., et Ambrose, M.L. (2001).** « Procedural and distributive justice are more similar than you think: a monistic perspective and a research agenda ». Stanford University Press: Stanford.

**El Kiassi.J & Jahidi.R. (2022)** « La performance individuelle au travail -Revue de littérature », *Revue Française d'Economie et de Gestion* « Volume 3 : Numéro 9 » pp : 290 – 307.

**Fall A., Fatéma Safy-Godineau et Carassus D., (2018).** « Perceptions de justice Organisationnelle dans Les collectivités locales : Quels impacts sur le bien-être Psychologique

au travail et sur L'intention de quitter des agents ». Dans @GRH 2018/4 (n° 29) 2018/4 (n° 29), pages 31 à 59 Éditions Association de Gestion des Ressources Humaines ISSN 2034-9130

**Folger, Robert G. et Cropanzano R., (1998).** « Organizational Justice and Human Resource Management. » Beverly Hills, CA: Sage, Folger et Konovsky, 1989.

**Frear et al., (2018).** « Supervisors are more supportive, but why? A multilevel study of mechanisms and outcomes Journal of Business and Psychology, 33 (1) pp. 55-69, 10.1007/s10869-016-9485-2

**Gnaoui I. et Moutahaddib A., (2024)** « Modèles fondamentaux et composantes de la performance des entreprises »Revue Internationale du chercheur «Volume 5: Numéro3» pp: 522-541

**Greenberg, J. (1990)** “Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow”, Journal of Management, 16, p. 399-432

**HILMI, Y., & FATINE, F. E. (2022).** The Contribution of internal audit to the corporate performance: a proposal of measurement indicators. International Journal of Performance and Organizations, 1(1), 45-50.

**HILMI, y., & NAJI, F. (2016).** Audit social et performance de l'entreprise : une étude empirique au sein du champ organisationnel marocain. Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales, 1(3). doi:https://doi.org/10.48375/IMIST.PRSM/remses-v1i3.5271

**INS (2016),** « Recensement général des entreprises 2016 (rge-2) rapport préliminaire des principaux résultats »

**Lavelle, J.J., Rupp, D.E., et Brockner, J. (2007).** “Taking a multifactor approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model.” *Journal of Management*, vol. 33, p. 841-866.

**Lind, E. A. and Tyler T. (1988).** « The Social Psychology of Justice. » New York: Plenu.

**Missoka P., (2013),** « Petites et Moyennes Entreprises Camerounaises : Opportunités et Enjeux »,p.4

**Nande F. et Commeiras N. (2021)** « le bien-être au travail contribue-t-il à la performance individuelle dans le rôle ? » AGRH 2020, vers une approche inclusive de la GRH, MRM 14 pages

**Ngok Evina et Tchankam, (2012),** « audit social et bien être : le cas des firmes nationales dans une économie en développement », encyclopédie sociale et de la responsabilité, p. 326-333, édition EMS

**Parouteau C. (2017),** « conciliez-bien-etre-au-travail-et-performance-de-la-riche-ssse-humaine » <https://www.focusrh.com/>

**Permatasari J. et Ratnawati (2021)**, « Climat de travail et performance des employés : une observation de la littérature » International Research Journal of Management, IT & Social Sciences Vol. 8 No. 2, March 2021, pages : 184-195

**Quenneville N. (2007)**, « la théorie de l'échange social pour expliquer le rôle des Pratiques de gestion des ressources humaines et des valeurs Organisationnelles dans les comportements de mobilisation des employés ». Université du québec à montréal Service des bibliothèques ; thèse.

**Sahut, JM. (2010)**, « Les relations salariés-employeurs : quel partage des valeurs ? », Paris, L'Harmattan, Mars.

**Thevenet M., (2017)**, « Le bien-être au travail, une dimension collective, in Bachelard O., Le bien-être au travail. Pour un service public performant et bienveillant », Presses de l'EHESP.

**Van scotter J.R., Motowidlo S.J. (1996)**, « Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance », Journal of Applied Psychology, vol. 81, p. 525-531

**Wonk Ken K-k. (2013)**, « Partial Least Squares Structurale Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS », Marketing Bulletin, n°24, Technical note 1;