

## **Les facteurs explicatifs de l'amélioration de la performance individuelle au travail dans les PME au Cameroun : regards dirigeants versus salariés**

### **Factors explaining the improvement of individual performance at work in SME in Cameroon: a managerial vs. employee perspective**

**HAMADOU BOUKAR**

Agrégé en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Ngaoundéré

Laboratoire de Recherche en Economie et Gestion des Organisations- Cameroun

**MAÏMOUNATOU HALILOU**

Docteur – Faculté des Sciences Économiques et de Gestion

Université de Maroua – Cameroun

**NANGLO ELISABETTH**

Docteur – Faculté des Sciences Économiques et de Gestion

Université de Garoua – Cameroun

**Date de soumission :** 12/02//2026

**Date d'acceptation :** 02/05/2026

**Pour citer cet article :**

HAMADOU B. & al. (2026) «Les facteurs explicatifs de l'amélioration de la performance individuelle au travail dans les PME au Cameroun : regards dirigeants versus salariés», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 2 » pp : 730 - 753

## Résumé

Dans un contexte marqué par des contraintes économiques, organisationnelles et socioculturelles, l'amélioration de la performance individuelle au travail constitue un enjeu majeur pour les Petites et Moyennes Entreprises (PME). Cet article analyse les facteurs explicatifs de cette performance en mettant en perspective deux acteurs clés de l'entreprise : les dirigeants et les salariés. Cette étude menée auprès de 296 employés et 91 dirigeants dans les PME camerounaises selon une approche hypothético-déductive, tente de montrer que la performance individuelle ne dépend pas uniquement des compétences techniques des employés, mais résulte d'une combinaison de facteurs financiers et non financiers. Par ailleurs, les résultats mettent en évidence une divergence de perceptions entre ces deux catégories d'acteurs, susceptible d'affecter la dynamique de performance individuelle au sein des PME. Tandis que les dirigeants privilégient une approche centrée uniquement sur les facteurs non financiers, les salariés valorisent tant des dimensions financières que non financières. Cette recherche contribue à enrichir la réflexion sur la gestion des ressources humaines dans les PME en contexte africain et propose des pistes d'action pour concilier les logiques managériales et les attentes des travailleurs.

**Mots clés :** performance individuelle- Petite et Moyenne Entreprise- Dirigeants- Salariés

## Abstract

In a context marked by economic, organizational, and sociocultural constraints, improving individual work performance is a major challenge for Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) in Cameroon. This article analyzes the explanatory factors of this performance by considering two key actors in the company: managers and employees. This study, conducted with 296 employees and 91 managers in Cameroonian SMEs using a hypothetico-deductive approach, attempts to show that individual performance does not depend solely on employees' technical skills, but results from a combination of financial and non-financial factors. Furthermore, the results highlight a divergence of perceptions between these two categories of actors, which is likely to affect the dynamics of individual performance within SMEs. While leaders favor an approach focused solely on non-financial factors, employees value both financial and non-financial dimensions. This research contributes to enriching the reflection on human resource management in SMEs in the African context and proposes courses of action to reconcile managerial logics and workers' expectations.

**Key words:** individual performance - Small and Medium Enterprises - Managers - Employees

## Introduction

Les PME occupent une place de choix dans l'économie de plusieurs pays, en particulier ceux en voie de développement. Selon les statistiques fournies par l'Institut National de la Statistique (INS) en 2022, cette catégorie d'entreprises représente aujourd'hui, 99,8% du tissu économique national camerounais. Cependant, les PME ne sont pas pérennes et ne contribuent pas de manière optimale au PIB. En dépit des efforts fournis par les dirigeants des PME visant à promouvoir la performance individuelle et collective des salariés, force est de constater à la lecture des études réalisées par le Groupement Inter patronal du Cameroun que les PME font face à des défis internes et externes susceptibles d'avoir un impact significatif sur la performance des employés (Maximilien, 2024). En gros, le problème de fonctionnement des PME demeure. Ainsi, les problèmes de management de ces entreprises, et plus particulièrement les préoccupations liées à la Gestion des Ressources Humaines sont souvent citées dans l'inventaire des problèmes de gestion les plus préoccupants (Fabi & Garand, 1992<sup>1</sup>).

Au Cameroun surtout, les problèmes de gestion du potentiel humain sont négligés ou mal mises en œuvre. Car on assiste aux plaintes des employés relatifs aux mauvaises conditions de travail qu'ils vivent au sein des entreprises entre autres : la non rémunération des heures supplémentaires, l'indisponibilité du matériel nécessaire pour réaliser un bon travail, l'absence d'une description claire des tâches à effectuer, les reproches permanentes pour un travail jugé mal fait, et l'absence des encouragements pour un travail bien fait...

Au regard de ce qui précède, on peut se poser la question de savoir si les salariés feront preuve de performance. Dans cette perspective, pour mieux analyser la performance individuelle des salariés dans notre travail, nous sommes partis de la théorie de l'échange sociale.

En effet, la théorie de l'échange social est l'un des paradigmes conceptuels les plus influents pour comprendre des conduites individuelles en milieu social (Cropanzano & Mitchell, 2005). Cette théorie offre un cadre intégratif pour analyser les relations mutuelles entre acteurs, et possède un fort caractère prédictif dont le fondement repose sur la *réciprocité*, à savoir, l'acte de donner un bénéfice en échange d'un bénéfice reçu (Molm, 2003). Selon cette théorie, les employés qui se sentent soutenus, respectés et valorisés dans leur travail, ont généralement tendance à rétrocéder volontairement les dispositions bienveillantes dont ils font l'objet, c'est-

---

<sup>1</sup> Fabi B. et Garrand D.J. (1992), Etat de la recherche, les pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) en PME. *Revue Organisation*, 2, 1, 61-69 cité par Razouk et Bayad (2011), GRH mobilisatrice et performance des PME, Edition ESKA, n 82, 2011.

à-dire « rendre la pareille ». Nous comprenons alors que l'échange social rend compte de l'interprétation qu'un employé se fait des contributions de son entreprise. A partir donc de l'interprétation faite, les employés ont tendance à afficher des comportements plus ou moins citoyens.

Du point de vue des dirigeants, la quête de la performance est une préoccupation majeure de toute entreprise. Il s'agit de faire toujours plus, toujours mieux, toujours plus rapidement mais à moyens constants car les lignes budgétaires consacrées à la masse salariale, à la qualité de vie au travail et à l'ergonomie... sont souvent réduits (Beaujolin-Bellet, 2010)<sup>2</sup>. Dès lors, il émerge un décalage de plus en plus important entre les attentes des salariés et les politiques d'entreprises. D'une part, on a des salariés qui aspirent à la valorisation pour une bonne performance et d'autre part, on a les dirigeants qui cherchent à obtenir de leurs salariés des comportements citoyens favorables aux objectifs de l'organisation quelle que soit la politique de gestion mise en œuvre.

Le concept de performance individuelle est donc au centre des préoccupations des entreprises. Ce concept n'a pas à ce jour fait l'objet d'une conceptualisation complète et d'une qualification satisfaisante malgré les études abondantes (Hakikir, 2026; Dlimi et al., 2024; El Kiassi & Jahidi, 2022; Sackett, 2002; Viswesvaran & Ones, 2000; Borman & Motowidlo, 1997; Campbell et al., 1996; Organ, 1997; Van Dyne et al., 1995; Schmidt & Hunter, 1992; Campbell, 1990; ) sur ledit phénomène. Cette remarque est faite au vu des travaux recensés sur la question. Les études menées sur la performance individuelle ont très largement porté sur les critères de mesure de la performance individuelle et très peu sur le statut conceptuel qui sous-tend le construit (Motowidlo, 2003; Amina & Malika, 2018). Dans le cadre de ce travail, nous cherchons à avoir une vue d'ensemble des facteurs financiers et non financiers susceptibles d'améliorer la performance individuelle du personnel et surtout analyser la nuance qui pourrait résulter des regards croisés des dirigeants et des salariés.

Dans cette perspective, Notre recherche vise à comparer les regards des dirigeants et salariés sur les facteurs susceptibles d'améliorer la performance individuelle du personnel dans les PME au Cameroun. De cette problématique, découlent des questions spécifiques suivantes :

- Comment se manifestent les comportements de performance individuelle dans les PME au Cameroun ?

---

<sup>2</sup> Beaujolin- Bellet (2010) in Allouche J. (dir), Encyclopédie des Ressources Humaines, Paris, Vuibert, 2e Edition.

- Les facteurs d'ordre financier influencent-ils positivement la performance individuelle au travail (tant du point de vue des salariés que celui des dirigeants) ?
- Les facteurs d'ordre non financier améliorent-ils la performance individuelle au travail (tant du point de vue des salariés que celui des dirigeants) ?

Pour apporter des éléments de réponse à ces interrogations, nous allons adopter une démarche quantitative dichotomique qui repose sur la réalisation et l'administration de questionnaire à la fois aux dirigeants et aux salariés.

Dans cette perspective, le présent article sera structuré en 4 parties essentielles notamment en premier lieu, nous présenterons la revue de la littérature, puis les différents facteurs explicatifs de l'amélioration de la performance individuelle des salariés, ensuite la méthodologie adoptée et enfin la présentation et la discussion des résultats.

## **1. La revue de la littérature**

La performance individuelle constitue un concept central en gestion des ressources humaines et en comportement organisationnel. Les recherches menées jusqu'ici montrent que la performance individuelle est multifactorielle et dynamique. La compréhension du construit passe par un ancrage théorique solide permettant d'en décrire les différents facteurs qui expliquent son amélioration.

### **1.1. Le fondement théorique : la théorie de l'échange sociale**

La théorie de l'échange social offre un cadre analytique pertinent pour comprendre les déterminants de la performance individuelle dans les PME, en mettant en lumière les logiques de réciprocité entre dirigeants et salariés. En effet, la théorie de l'échange social, développée par Homans (1958) puis prolongée par Blau (1964), postule que les relations sociales reposent sur des échanges de ressources dans lesquels les individus cherchent à maximiser leurs bénéfices et à minimiser leurs coûts. Dans le contexte organisationnel, cette théorie permet d'expliquer que la performance individuelle des salariés dépend en grande partie de la perception d'un équilibre entre leurs contributions (effort, compétences, temps) et les rétributions reçues (salaire, reconnaissance, conditions de travail). Ainsi, lorsque les salariés estiment que l'échange est équitable, ils développent un engagement accru, susceptible d'améliorer leur performance. Dans cette logique, la théorie repose sur l'idée que les relations professionnelles sont fondées sur des échanges réciproques : Le dirigeant offre : salaire, reconnaissance, conditions de travail, opportunités et le salarié rend : effort, engagement, performance. La théorie suppose que les individus sont essentiellement rationnels et

calculeurs.

Toutefois, son application dans le contexte de PME camerounaises reste limitée par les contraintes économiques (ressources limitées, informalité, précarité de l'emploi), les rapports de pouvoir (rapport hiérarchique forte) et les spécificités socioculturelles (respect de l'autorité, logiques communautaires) qui influencent les comportements au travail au-delà du simple calcul coût/bénéfice. Par ailleurs, beaucoup de comportements sociaux reposent sur des émotions (amour, colère, attachement), des normes morales et des engagements désintéressés. Par conséquent, les salariés peuvent performer sans échange équilibré, simplement par nécessité.

### **1.2. Analyse conceptuelle de la performance individuelle au travail**

Les études menées sur la performance individuelle ont très largement porté sur les critères de mesure de la performance individuelle et très peu sur le statut conceptuel qui sous-tend le construit (Motowidlo, 2003). Les recherches réalisées sur ce concept se sont focalisées d'une part sur les techniques de mesure de la performance individuelle telles que l'évaluation par les supérieurs hiérarchiques, ou l'évaluation en fonction d'indice de productivité, de qualité de service, de délai de production, etc. ; et d'autre part sur les déterminants individuelles de la performance individuelle telles que la motivation, l'implication, la satisfaction voire même les déterminants de nature psychologique telles que les affects, l'émotion, et les « big five : l'extraversion, l'amabilité, la droiture, stabilité émotionnelle, et l'ouverture intellectuelle » (Charles-Pauvers, et al., 2007).

Par ailleurs, la performance individuelle a été précédemment reliée positivement à la confiance (Campoy & Neveu, 2006), à la justice organisationnelle (Moorman, 1991 ; Frimousse et al., 2008), à l'employabilité (Swalhi et al., 2011), à la gestion participative (Bel Hadj, 2007), à l'échange social (Raneiri, 2015), et à la reconnaissance (Amri, 2016), or une vue d'ensemble globale paraît nécessaire afin de mieux cerner le construit. Ainsi, ce concept de performance au travail revêt plusieurs connotations selon les différents chercheurs.

Murphy (1989) définit la performance individuelle au travail comme l'accomplissement par le personnel, des devoirs et des responsabilités associées à un travail donné. Depuis les années 1990, les nouvelles voies de recherche s'ouvrent dans la connaissance du construit. Campbell et al. (1990) quant à eux définissent la performance au travail comme des comportements individuels observables appropriés aux buts de l'organisation.

Par ailleurs, Williams & Anderson (1991) désignent le concept de performance individuelle

par le concept de citoyenneté organisationnelle. Selon ces auteurs le concept de citoyenneté organisationnelle peut être scindé en deux : la citoyenneté organisationnelle orientée vers l'organisation et la citoyenneté organisationnelle orientée vers les individus. Parlant de la citoyenneté organisationnelle orientée vers l'entreprise, il s'agit des comportements favorables à l'entreprise qui englobent ainsi :

- La conscience professionnelle se manifestant par l'assiduité et l'application ;
- L'habileté se manifestant par des comportements tels que le fait de ne pas se plaindre même dans les conditions difficiles, le fait d'être dévoué, et le fait d'agir comme un membre d'équipe ;
- La vertu civique intégrant les comportements qui visent à communiquer et changer ce qui va mal dans l'entreprise, ainsi que des comportements innovateurs et créatifs.

La citoyenneté organisationnelle orientée vers les individus (supérieur hiérarchique ou collègues) quant à elle englobe les comportements suivants :

- L'altruisme qui se décline en comportement d'entre-aide et l'esprit de solidarité ;
- La courtoisie qui intègre le comportement motivé par l'intérêt porté au bien-être des autres.

Par ailleurs, Motowidlo (2003, p.39) précise que : « La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée ». Cette définition conceptuelle sous-tend un ensemble agrégé de comportements discrets que l'individu déploie sur différentes périodes de temps. D'après cet auteur, la performance individuelle ne peut se réduire simplement au résultat, elle va au-delà et renvoie à l'ensemble des comportements favorables à l'atteinte des objectifs (résultats). L'auteur propose dorénavant d'éclater le concept de performance individuelle au travail en deux groupes de comportements : la performance dans la tâche et la performance contextuelle. La performance dans la tâche renvoie aux actes qui nécessitent des qualifications spécifiques au travail. Les actes qui contribuent à l'entretien et à l'enrichissement du contexte organisationnel correspondent à la performance contextuelle.

En outre, Graham (2006) aborde le concept de performance au travail à partir de l'échange entre employeur et employés. D'après cet auteur, un employé doit pouvoir bénéficier des droits suivants : les droits civils (traitement juste au quotidien), politiques (possibilité de participer à la prise de décision), et sociaux (récompenses financières et symboliques). En échange de ces droits, l'employeur peut légitimement s'attendre en retour d'un certain nombre de responsabilités qu'on appelle performance au travail. Il distingue ainsi trois sortes de

comportements responsables à savoir :

- L'obéissance qui peut se manifester par le respect des règles et des instructions, la ponctualité, l'assiduité, l'exécution des tâches, et l'économie des ressources ;

- La fidélité qui se traduit par des comportements qui consistent à défendre l'organisation contre les menaces extérieures et à contribuer à sa bonne réputation ;

- La participation qui est l'intérêt accordé à la conduite de l'entreprise. Elle consiste à se tenir informé des événements et des problèmes relatifs à la capacité de l'organisation à servir les intérêts de ses membres, puis d'évaluer les informations reçues.

Au regard de ce qui précède, il est clair que le concept de performance individuelle au travail est un concept multidimensionnel. Ainsi, quels peuvent être les facteurs qui expliquent son amélioration ?

## 2. Les facteurs explicatifs de l'amélioration de la performance individuelle

A partir de la théorie de l'échange sociale, l'amélioration de la performance individuelle reposerait sur un équilibre d'échange des facteurs entre dirigeant et salariés. On distingue ainsi : les facteurs financiers qui répondent à une logique d'échange économique et les facteurs non financiers qui relèvent d'un échange social plus profond (confiance, respect, reconnaissance).

### 2.1. Les facteurs d'ordre financiers susceptibles d'améliorer la performance individuelle au travail

La théorie de l'échange social met en lumière deux types d'échange à savoir : des échanges économiques et des échanges sociaux. Selon Blau (1964), **l'échange économique** se définit comme une relation formelle et contractuelle dans laquelle les obligations sont clairement établies et la réciprocité est immédiate, chaque partie fournissant une contrepartie équivalente dans une logique essentiellement marchande. Par contre, **l'échange social** se définit comme une relation informelle fondée sur des obligations implicites, où la réciprocité est différée et repose sur la confiance, la loyauté et un sentiment d'engagement mutuel plutôt que sur un contrat formel. Il est donc clair que les facteurs financiers sont issus de l'échange économique et les facteurs non financiers proviennent des échanges sociaux. Dans cette logique, la rémunération résulte donc de l'échange économique entre dirigeant et salariés et est susceptible d'expliquer la performance individuelle des salariés.

En effet, Peretti (1999), dans son dictionnaire des ressources humaines, aborde le sujet de rémunération par le biais de plusieurs définitions assez révélatrices de la complexité acquise par cette notion. Il définit ainsi la rémunération comme la contrepartie du travail du salarié,

déterminée par le contrat de travail sous réserve des avantages résultant des accords collectifs, des usages de l'entreprise ou des engagements unilatéraux de l'employeur. Il existe plusieurs modes de rémunération appliqués par les entreprises. Tandis que certaines utilisent le système de rémunération à la performance, d'autres par contre applique le système de rémunération indépendant de la performance.

### **2.1.1. Le mode de rémunération du personnel utilisé par l'entreprise**

En principe, si l'on se réfère à la théorie de l'échange social qui est fondé principalement sur le principe de « réciprocité » ; c'est-à-dire l'acte de donner un bénéfice en échange d'un bénéfice reçu, chaque salarié évalue ce qu'il apporte, ses inputs, ses contributions au profit de l'entreprise tels que ses efforts, ses compétences, ses résultats. Il évalue également ce qu'il reçoit, ses « outcomes », les avantages qu'il en tire en termes de rémunération, de reconnaissance ou de statut. Il calcule un ratio rétribution/contribution qu'il compare avec la connaissance qu'il a du même ratio concernant d'autres salariés, dans l'entreprise ou en dehors. Ce ratio constitue son ratio d'équité. L'équité renverrait ainsi à la perception d'une adéquation entre le niveau et le type de contribution du salarié et ceux de sa rémunération.

En effet, une part importante de la littérature relative aux rémunérations, repose sur l'assertion selon laquelle les organisations bénéficieraient d'une large liberté quant au choix de leurs politiques de rémunération, ces choix ayant des conséquences en matière de performance (Gomez-Mejia & Welbourne, 1988 ; Lawler, 1986 ; Milkovich & Newman 1996).

Les résultats d'une étude de Gerhart & Milkovich (1990) montrent que des entreprises similaires sur différents critères appliquent bien des stratégies de rémunération différentes en matière de niveau de rémunération et surtout de structure du système de rémunération. Leur propos était d'identifier et de tenter d'expliquer les effets organisationnels s'exerçant sur le système de rémunération. Pour ce faire, Gerhart & Milkovich (1990) ont inclus dans leur modèle les déterminants des choix de politiques de rémunération (caractéristiques liées à l'individu et à l'emploi occupé), ainsi que les facteurs de contingence (taille, secteur d'activité, performance financière), les plus communément utilisés dans la littérature, afin d'isoler l'effet d'une hétérogénéité de ces facteurs entre les entreprises étudiées.

Leur étude a montré que l'effet de ces déterminants et facteurs de contingence, était loin d'expliquer la variance totale des variables relatives aux rémunérations. Des entreprises possédant les mêmes caractéristiques quant à leurs employés et aux emplois occupés, et

soumises aux mêmes facteurs de contingence s'avèrent donc utiliser des systèmes de rémunération différents.

### **2.1.2. La rémunération à la performance : quels impacts sur les comportements entre collègues**

Des auteurs (Deckop et al., 1999 ; Wageman & Baker, 1997) ont étudié l'effet des récompenses monétaires individuelles et des récompenses d'équipe sur les comportements des salariés entre collègues. L'hypothèse sous-jacente à ces études est la suivante : les effets de la rémunération liée à la performance sur les comportements entre collègues ne seraient pas les mêmes qu'il s'agisse d'une récompense individuelle ou d'une récompense collective. Les incitations collectives (prime d'équipe liée à la réalisation d'objectifs, intéressement) peuvent avoir pour effet d'accroître la coopération entre les salariés (Wageman & Baker, 1997). Avec les incitations individuelles (prime individuelle liée à la réalisation d'objectifs et commissionnement individuel), l'individualisme risque de se développer au détriment de la coopération entre les salariés (Balkin & Montemayor, 2000 ; Mc Clurg, 2001). Or l'individualisme peut se révéler être une source de conflits (mauvaise ambiance dans l'équipe de travail) et être contreproductif.

Dans le même ordre d'idées, l'étude de Deckop et al., (1999) montre que la rémunération liée à la performance individuelle a des effets négatifs sur les comportements de citoyenneté organisationnelle des employés faiblement impliqués dans l'organisation mais pas sur les comportements de citoyenneté organisationnelle des employés fortement impliqués. Le degré d'implication modère l'impact de la rémunération à la performance sur le comportement de citoyenneté organisationnelle des employés. En somme, au regard de tout ce qui précède, nous pouvons donc supposer que :

H1. Le mode de rémunération du personnel utilisé par l'entreprise influence positivement sa performance individuelle au travail.

### **2.2. Les facteurs d'ordre non financiers susceptibles d'améliorer la performance individuelle au travail**

Comme précisé précédemment, à la lecture de la théorie de l'échange social, les facteurs financiers sont issus de l'échange économique et les facteurs non financiers proviennent des échanges sociaux. Blau (1964) précise qu'une relation d'échange social est créée entre l'employeur et l'employé. De cette interaction découle un jugement de la part du salarié. Par la norme de réciprocité, si la perception est positive, implicitement, le salarié s'oblige un

remboursement (non monétaire) en adoptant des comportements qui sont bénéfiques à la partie initiatrice, qui est soit l'organisation, soit le supérieur hiérarchique. Il est clair que si les relations d'échange économique demandent le remboursement dans un délai donné, étant motivées par l'intérêt personnel, les relations d'échanges sociaux sont ouvertes et moins spécifiques au temps, impliquant l'échange d'avantages socio-émotionnels et une plus grande importance accordée aux besoins de l'autre partie. Dans cette perspective, les pratiques managériales qui relèvent donc des facteurs non financiers susceptibles d'améliorer la performance individuelle sont de plusieurs sortes. On distingue entre autres : la reconnaissance au travail, l'opportunité d'évaluation et de formation ainsi que l'amélioration des conditions de travail.

### **2.2.1. La reconnaissance au travail**

La reconnaissance peut être définie de manière générale comme la réaction constructive et personnalisée exprimée par un individu à la suite d'une action ou d'une attitude qui constitue un effort méritant d'être relevé à ses yeux (Bourcier & Palobart, 1997).

En effet, la notion de reconnaissance au travail est multidimensionnelle car elle regroupe la perception par le salarié d'un ensemble de justices distributive, procédurale, et interactionnelle sous le nom de justice organisationnelle. Il faut alors souligner que la reconnaissance de manière générale fait référence à l'équité. Moorman (1991) suggère à cet effet que la justice distributive et procédurale mesure l'équité d'une organisation et la justice interactionnelle mesure l'équité d'un directeur. Dans cet ordre d'idée, Organ (1988) montre qu'un salarié se comporte en citoyen organisationnel quand il croit qu'il est traité équitablement.

Par ailleurs, la pratique de reconnaissance varie d'un dirigeant à un autre et peut être matérielle ou symbolique (Gavrancic et al., 2007). Selon Stajkovic & Luthans (2001, p.582), « la reconnaissance consiste à l'attention personnelle transmise verbalement à travers des expressions attentives, l'approbation et l'appréciation pour un travail bien fait. » Il s'agit là de la dimension symbolique, affective, ou morale de la reconnaissance. Autrement dit, la reconnaissance morale se manifeste par la rétroaction verbale, la consultation personnelle, l'autonomie dans le travail, la valorisation des exploits et de l'expertise de chacun (Stajkovic & Luthans, 1997 ; 2001).

En outre, la reconnaissance se manifeste par la considération à l'égard des salariés, des appréciations spontanées sur la qualité du travail, ou encore de simples mots d'encouragement lorsque le salarié traverse ou fait face à des situations difficiles, des félicitations et des

remerciements permettant de souligner un bon travail ou de reconnaître la contribution d'un salarié au bon fonctionnement du service ou de l'équipe. Cette dimension symbolique ou morale de la reconnaissance selon Gagné & Deci (2005), favorise la proximité avec le collaborateur, et pourrait avoir un impact direct sur la satisfaction des salariés, et par conséquent, sur leur performance individuelle au travail.

Toutefois, il faut relever que la reconnaissance en milieu de travail peut engendrer des effets à connotation négative si elle n'est pas pratiquée adéquatement ou si elle fait l'objet d'une flatterie (Boukar et al., 2018). Ces analyses nous conduisent à formuler notre deuxième hypothèse suivante : H2. La reconnaissance morale du personnel influence positivement sa performance individuelle au travail.

### **2.2.2. La fréquence d'évaluation du personnel**

La question d'appréciation du personnel représente un intérêt constant pour les services ressources humaines, souvent principaux initiateurs et moteur du processus de l'organisation. En effet l'appréciation du personnel désigne l'évaluation systématique de la personne jugeant de sa performance sur le poste et de son potentiel de développement (Peretti, 1999). Elle a fait l'objet de nombreuses critiques. Alors que certains ont pu envisager sa suppression, elle connaît aujourd'hui un regain d'intérêt. La formalisation des systèmes d'évaluation s'est peu à peu multipliée et est perçue différemment selon les chercheurs. Les auteurs américains à l'instar de Levinston (1970) ou Mohrmam et al. (1989), considèrent que le système d'évaluation est surtout utilisé pour exercer une plus forte pression sur l'individu. Par contre, Laurans (1974) montre que le supérieur hiérarchique découvre le talent du personnel au travers d'une évaluation et plus précisément l'entretien professionnel. Freiche (1992) remarque que la compétence devient le nouveau concept appliqué lorsque les postes s'enrichissent en même temps que leur stabilité et leur durée de vie incertaine. Allant dans le même sens, Fluk (2001) considère l'évaluation de la compétence comme un levier majeur des décisions pour faire évoluer et progresser les salariés. C'est ainsi que nous formulons notre troisième hypothèse de la manière suivante : H3. La fréquence d'évaluation du personnel explique sa performance individuelle au travail.

### **2.2.3. La fréquence de formation du personnel**

S'il y a quelques décennies, la formation scolaire permettait d'exercer toute son activité professionnelle, ce n'est plus le cas aujourd'hui (Baudoin, 1992). L'obsolescence des connaissances est devenue particulièrement rapide et demande un recyclage permanent pour

pouvoir exercer efficacement son métier (Mamlouk, 1995).

La formation du personnel est un signe de reconnaissance que l'entreprise met au profit de son personnel dans le but d'augmenter leur niveau d'implication (Arthur, 1994 ; Delery & Doty, 1996). Ainsi, certains dirigeants considèrent la formation comme un investissement indispensable. Cependant, elle est parfois négligée par d'autres qui ne voient en elle qu'un coût et un supplément de charges (Plane, 2004).

En effet, la formation représente pour les salariés des occasions d'apprentissage, de construction et de développement des compétences (Koenig, 1994 ; Hatchuel, 1994). L'amélioration de l'expérience dans l'entreprise peut donc être source de développement professionnel susceptible de conduire à la performance au travail des différents salariés (Cailley, 1996).

Allant dans le même ordre d'idée, Barret & o' connell<sup>3</sup> (2001) tentent de déterminer l'efficacité de la formation en permanence en montrant que la formation permet aux travailleurs d'améliorer leur performance au travail, d'exercer des activités plus intéressantes, d'obtenir plus de responsabilité et de bénéficier de nouvelles possibilités de mobilité. Ainsi, la formation agit à différents niveaux : macroéconomique : productivité nationale, compétitivité, réduction du chômage, sectoriel : montée en gamme des industries et du secteur bancaire, transformation des PME et microéconomique : performance individuelle, mobilité professionnelle et entrepreneuriat (Claudia, 2026). C'est dans ce sens que nous formulons notre quatrième hypothèse de recherche comme suit : H4. La fréquence de la formation du personnel influence positivement sa performance individuelle au travail.

#### **2.2.4. L'amélioration des conditions de travail du personnel**

L'amélioration des conditions de travail est perçue comme un aspect primordial. Ainsi, il est donc vrai que l'entreprise souffre lorsque ses salariés souffrent même si la relation n'est pas directe (Cailley, 1998).

Selon Vatteville (1985), le concept de condition de travail recouvre dans l'opinion commune l'environnement et le cadre de travail, l'hygiène et la sécurité, l'aménagement du poste de travail, des heures de travail ainsi que le contenu des tâches.

---

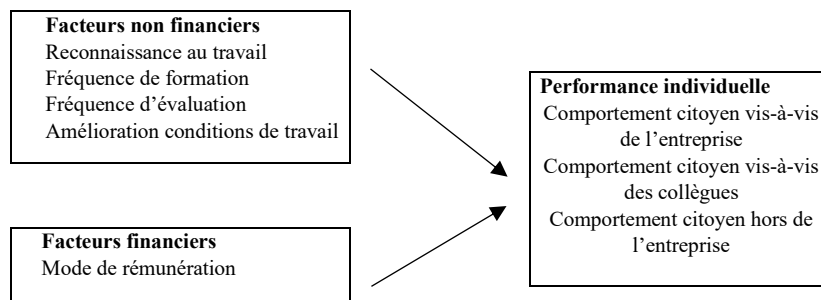
<sup>3</sup> Barret A. et o' connell P.J. (2001), "Does training generally work? The returns to In- Company Training" *Industrial and Labour Relations Review*, 54, 3, 663- 647 Cité par Boukar et Wouatsa (2016), "La formation des salariés contribue-t-elle à la performance des PME camerounaises", *Revue Economie et Gestion des Organisations*, vol 3, n 1, Janvier 2016.

Dans une vision plus large des conditions de travail, Prokopenko (1990) montre que les facteurs tels que les heures de travail, l’embellissement des bureaux, des édifices ou tout autre aire de travail, la disponibilité des bornes- fontaines, des cantines, des salles de sieste et toute autre création pour le confort et la commodité des employés affectent l’accomplissement de leurs tâches.

Par ailleurs, la durée et l’organisation du temps de travail sont deux facteurs permanents des conditions de travail. Chavallier (1976) montre que s’il y a un domaine privilégié de compétition, c’est celui du temps. Les actions visant à la réduction et l’organisation de temps de travail sont des facteurs clés de compétitivité à tous les niveaux de la chaîne de production et de commercialisation (Stalk & Hout, 2002). Les temps de pause, de formation, de réunion sont indispensables pour un meilleur rendement du salarié (Zarifian, 1995). L’aménagement du temps de travail détermine également une meilleure conciliation travail-vie professionnelle (Moison, 1997). C’est ainsi que nous formulons notre cinquième hypothèse de la manière suivante : H5. L’amélioration des conditions de travail du personnel influence positivement sa performance individuelle au travail.

Notre modèle de recherche se présente comme suit :

**Figure N° 1 : Modèle de recherche**



Perception Dirigeants vs Salariés  
(Variable modératrice)

Variables de contrôle :(Taille, secteur, ancienneté)

**Source : auteurs**

### 3. Méthodologie de la recherche

Cette recherche menée s’inscrit dans une posture épistémologique positiviste et dans le souci d’obtenir des résultats crédibles et pertinents, nous avons opté pour une approche hypothético-déductive. Nous avons ainsi mené deux enquêtes en adressant nos questionnaires simultanément aux dirigeants et aux salariés. Celle-ci s’est avérée importante pour mieux faire

une comparaison des points de vue eu égard la variété des attentes de chaque partie pour le bon fonctionnement de l'entreprise. La méthode d'échantillonnage utilisée a été la méthode de par choix raisonné qui est un échantillonnage par jugement consistant à sélectionner des individus supposés détenir l'information avant de les interroger. Aussi, sachant qu'un échantillon de grande taille reproduit avec plus de précision les caractéristiques de la population (De serres, 2003), nous avons interrogé le maximum des employés possibles ainsi que les dirigeants. Plusieurs études antérieures dans ce domaine ont utilisé des échantillons compris entre 200 et 400 participants, ce qui justifie que le choix de notre taille d'échantillon de 387 individus est acceptable. Pour enfin clôturer cette démarche, les données récoltées sont analysées via le logiciel SPSS (Statistical Package for Social Sciences). A cet effet, plusieurs outils statistiques sont utilisés : le tri à plat, l'Analyse en Composantes Principales, la régression linéaire, et l'ANOVA à un facteur.

#### 4. Présentation et discussions des résultats

A l'issu de l'ACP pour ce concept de performance individuelle au travail, du point de vue des salariés, il en découle trois facteurs à savoir : le premier facteur (avec un alpha de crombach de 0.636) nommé comportement citoyen vis-à-vis de l'entreprise (E), le deuxième facteur (avec un alpha de crombach de 0.710) nommé comportement citoyen vis-à-vis des collègues (C) et enfin le troisième facteur (avec un alpha de crombach de 0.639) nommé comportement citoyen hors de l'entreprise (HE). Cependant, du point de vue des dirigeants, nous avons obtenus 2 facteurs issus de l'ACP à savoir : le premier facteur nommé (avec un alpha de crombach de 0.919) comportement citoyen vis-à-vis de l'entreprise(E) et le deuxième facteur (avec un alpha de crombach de 0.880) nommé comportement citoyen vis-à-vis des collègues(C).

L'échelle de likert a été utilisé dans la mesure des différentes variables.

#### 4.1. Rémunération des salariés et performance individuelle au travail

Tableau 1 : du point de vue des salariés

	R	R2	F	Sig
E	0,737	0,543	174,17	0,000
C	0,776	0,602	221,63	0,000
HE	0,400	0,160	27,902	0,000

Tableau 2 : du point de vue Dirigeants

	R	R2	F	Sig
E	0,177	0,031	0,937	0,500
C	0,257	0,066	<u>2,056</u>	0,901

Source : nos analyses

À la lecture des résultats de la régression linéaire, du point de vue des salariés, on constate que les coefficients de corrélation R sont acceptables. Ce qui est confirmé par le test de robustesse du modèle dans la mesure où les coefficients F de Fisher sont tous significatifs au seuil de 0.00. D'où il existe une relation positive entre le mode de rémunération et la performance individuelle au travail. Cependant, du point de vue des dirigeants, cette relation n'existe pas car nous avons des coefficients de corrélation ridicules et des coefficients F tous non significatifs. Ces derniers résultats ne corroborent pas ceux de Deckop et al. (1999) qui stipulent que la rémunération liée à la performance influence la performance individuelle qu'il nomme comportement citoyen à deux niveaux (vis-à-vis de l'entreprise et vis-à-vis des collègues). Le sens (positif ou négatif) de cette influence dépend du niveau d'implication du personnel.

#### 4.2. Reconnaissance vis-à-vis des salariés et performance individuelle au travail

**Tableau 3 : du point de vue des salariés**

	R	R2	F	Sig
E	0,92	0,85	875,67	0,000
C	0,81	0,65	981,90	0,000
HE	0,06	0,00	0,54	0,004

**Tableau 4 : du point de vue Dirigeants**

	R	R2	F	Sig
E	0,679	0,461	76,05	0,000
C	0,699	0,489	85,03	0,000

**Source : nos analyses**

Suite à l'analyse de la régression linéaire, ces tableaux nous présentent des résultats allant dans un même sens. Que ça soit du point de vue des dirigeants ou salariés, on constate que les coefficients de corrélation R sont élevés. Ce qui est confirmé par les coefficients F de Fisher significatifs. D'où il existe une relation positive entre la reconnaissance morale et la performance individuelle au travail. Ces résultats vont dans le même sens que ceux de Swansburg (2002) portant sur les *feedbacks* positifs comme une forme de reconnaissance. En effet selon cet auteur, les *feedback* positifs (encouragements, remerciements, félicitations...) entre le supérieur hiérarchique et les salariés sont importants pour le travail des salariés et susceptibles d'améliorer leur niveau de performance.

### 4.3. Evaluation des salariés et performance individuelle au travail

**Tableau 5 : du point de vue des salariés**

	Levenne	F	Sig
E	18,35	6,03	0,003
C	1,58	0,50	0,602
H.E	3,27	1,90	0,150

**Tableau 6 : du point de vue Dirigeants**

	Levenne	F	Sig
E	0,329	0,441	0,645
C	0,180	0,371	0,691

**Source : nos analyses**

Les résultats de l'analyse de la variance à un facteur (ANOVA) nous indiquent les valeurs de F de Fisher qui ne sont pas significatifs. Ce qui explique en effet une indépendance entre la fréquence d'évaluation du personnel et la performance individuelle au travail pour les deux cibles. Ce qui va dans le même sens qu'une étude menée par Bowles & Coates (1993) auprès de 250 Gestionnaires des Ressources Humaines montre que 68% d'entre eux sont insatisfaits des systèmes d'évaluation du personnel. Ils estiment fréquemment que les systèmes d'appréciation sont pour la plupart d'entre eux des « rituels » inutiles et inefficaces car les dispositifs d'évaluation produisent des effets contre-intuitifs massifs. Les évaluateurs adoptent des attitudes d'évitement des problèmes (« tout le monde est excellent ») et apparaît ainsi comme un système satisfaisant quand il n'y a pas de problèmes, mais inutilisable quand on en a le plus besoin. Pour clore les effets contre intuitifs produits par l'évaluation du personnel, elle apparaît fréquemment comme une forme de management par la peur.

### 4.4. Formation des salariés et performance individuelle au travail

**Tableau 7 : du point de vue des salariés**

	Levenne	F	Sig
E	34,63	9,87	0,000
C	0,95	1,19	0,003
H.E	9,60	5,67	0,004

**Tableau 8 : du point de vue Dirigeants**

	Levenne	F	Sig
E	1,775	1,638	0,002
C	7,733	4,917	0,009

**Source : nos analyses**

En observant les valeurs de F de Fisher qui sont issus de l'analyse de la variance à un facteur, nous constatons qu'ils sont en majorité significatifs. Ce qui explique en effet une dépendance entre la fréquence de formation du personnel et la performance individuelle au travail tant du point de vue des salariés que des dirigeants. A certains égards, ce résultat diverge cependant de

celui de Plane (2004), qui considère la formation comme un supplément de charges générant des couts à l'entreprise.

#### 4.5. Amélioration des Conditions de Travail des salariés et performance individuelle au travail

**Tableau 9 : du point de vue des salariés**

	R	R2	F	Sig
E	0,77	0,62	118,86	0,000
C	0,63	0,40	49,3	0,000
HE	0,72	0,52	80,0	0,000

**Tableau 10 : du point de vue Dirigeants**

	R	R2	F	Sig
E	0,728	0,530	32,72	0,000
C	0,954	0,911	996,8	0,000

**Source : nos analyses**

Comme on peut s'en rendre compte, l'analyse des résultats de la régression linéaire confirme l'existence d'une relation positive entre l'amélioration des conditions de travail du personnel et la performance individuelle au travail. En effet, la régression dans l'ensemble est de bonne qualité car les coefficients F sont tous significatifs au seuil de 0,000. Ces résultats corroborent ceux des travaux de Hogarth et al. (2001) qui montrent que l'amélioration des conditions de travail et surtout l'aménagement de temps de travail comme des horaires de travail flexibles, tels que les semaines de travail compressées, ont des effets positifs sur les attitudes et le moral des employés conduisant à une bonne performance de ces derniers.

De manière synthétique, Les résultats issus de nos analyses confirment un point de vue unanime des dirigeants et salariés sur les facteurs d'ordre non financiers améliorant (la fréquence de formation du personnel, l'amélioration des conditions de travail et la reconnaissance morale) ou non (la fréquence d'évaluation du personnel) la performance du personnel. Cependant, les points de vue sont divergents en ce qui concernent les facteurs d'ordre financiers. La divergence observée entre les dirigeants, qui privilégient les facteurs non financiers, et les salariés, qui reconnaissent à la fois l'importance des facteurs financiers et non financiers, ne constitue pas une simple différence de point de vue. Elle révèle des tensions plus profondes liées aux rapports de pouvoir, aux logiques d'intérêts et aux modes de gouvernance au sein de l'organisation.

D'une part, la valorisation des facteurs non financiers par les dirigeants peut être interprétée comme une construction managériale normative, visant à orienter les comportements des salariés sans nécessairement mobiliser des ressources financières supplémentaires.

D'autre part, la position des salariés apparaît plus pragmatique et ancrée dans la réalité des échanges économiques. En reconnaissant simultanément l'importance des facteurs financiers et non financiers, ils expriment une vision plus holistique de la performance. Cette posture souligne que les facteurs non financiers ne peuvent produire leurs effets qu'à condition de ne pas se substituer à une rémunération jugée équitable.

Par ailleurs, cette divergence met en évidence une asymétrie de pouvoir et de légitimité dans la définition de la performance. Les dirigeants disposent du pouvoir institutionnel pour imposer leur vision, notamment à travers les outils de gestion, les systèmes d'évaluation et les politiques de ressources humaines. Dès lors, la prédominance accordée aux facteurs non financiers peut refléter moins une réalité objective qu'une volonté de contrôle et d'orientation des comportements organisationnels.

En outre, cette situation peut être analysée à la lumière d'un déficit de reconnaissance. En insistant sur des dimensions immatérielles, les dirigeants peuvent donner l'impression de sous-évaluer les contributions concrètes des salariés, notamment lorsque celles-ci ne sont pas accompagnées de contreparties financières jugées satisfaisantes. Cela peut engendrer un sentiment d'injustice organisationnelle, susceptible d'affecter négativement l'engagement et, paradoxalement, la performance.

Enfin, cette divergence interroge la cohérence des pratiques managériales. Elle suggère que les entreprises peuvent mobiliser un discours valorisant les facteurs non financiers tout en maintenant des politiques de rémunération ou de reconnaissance perçues comme insuffisantes. Cette dissonance entre discours et pratiques est susceptible d'éroder la confiance organisationnelle et de renforcer les écarts de perception entre les acteurs.

## Conclusion

Au terme de cette recherche portant sur les facteurs explicatifs de l'amélioration de la performance individuelle dans les PME au Cameroun, les résultats révèlent une divergence significative de perception entre les dirigeants et les salariés. Cette lecture met en évidence une tension entre une vision managériale parfois normative, qui tend à valoriser les facteurs non financiers, et une réalité vécue par les salariés, où les dimensions économiques demeurent tout aussi centrales. Dès lors, l'efficacité des politiques de gestion des ressources humaines repose sur leur capacité à articuler ces deux dimensions de manière cohérente.

Sur le plan managérial, cette recherche souligne la nécessité pour les dirigeants de dépasser une approche unilatérale de la performance. La mise en place de dispositifs équilibrés, combinant

reconnaissance financière et non financière, apparaît essentielle pour renforcer l'engagement et améliorer durablement la performance individuelle. Par ailleurs, une meilleure communication interne et une prise en compte des attentes réelles des salariés constituent des leviers clés pour réduire les écarts de perception.

Toutefois, cette étude présente certaines limites, notamment liées à l'approche déclarative des données et au contexte spécifique des PME camerounaises, ce qui invite à la prudence dans la généralisation des résultats. De futures recherches pourraient approfondir cette problématique en mobilisant des approches qualitatives ou longitudinales afin de mieux saisir la dynamique des perceptions et leur évolution dans le temps.

## Bibliographie

- Akerlof G. et Yellen J., (1990)**, "The Fair-Wage Effort Hypothesis and Unemployment", *QJE*, 105, 2.
- Akerlof G., (1982)**, "Labor Contracts as Partial Gifts Exchange", *QJE*, 97, 4.
- Arthur J B. (1994)**, "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover", *Academy of Management Journal*, pp.670-687.
- Balkin D. B, Montemayor E. F (2000)**, "Explaining team-based pay: a contingency perspective based on the organizational life cycle, team design, and organisational learning literatures", *Human Resource Management Review*, 10(3), 249-269
- Barrett, A. et P.J. O'Connell (2001)**. « Does training generally work? The returns to in-company training », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 54, no. 3, pp. 647-662.
- Batifoulier P., Coordonnier L., Zenou Y., (1992)**, "L'emprunt de la théorie économique à la tradition sociologique - Le cas du don contre don", *RE*, 43, 5.
- Baudoin J. M et al. (1992)**, « Les formations diplômantes dans l'entreprise : un nouveau rapport travail-formation, In *Education permanente*, n 112, pp.39-46.
- Blau, P. M. (1964)**. *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Borman W.C. et S.J. Motowildlo (1997)** "Task and contextual performance: the meaning for personnel selection research", *Human Performance*, Vol.10, p.99-109.
- Boukar H., et Wouatsa S. M. (2016)**, « La formation des salariés contribue-t-elle à la performance des PME camerounaises ? », *Revue d'Economie et Gestion des Organisations*, vol 3 N 1 Janvier 2016.
- Boukar H., Guidkaya Z., et Hadama C. (2018)**, « La reconnaissance organisationnelle des salariés : utopie ou réalité », *Revue d'Etude en Management et Finance d'Organisation*, n 7 Juillet 2018.
- Bourcier C., Palobart Y. (1997)**, *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés*, Paris, Editions d'Organisation.
- Campbell J.P. (1990)**, "Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology", in DUNNETTE M.D. & HOUGH L.M. (Dir), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, Consulting Psychologists Press, 2<sup>nd</sup> ed., vol. 1, p. 687-732
- Campbell J.P., Gasser M.D., Oswald F.L. (1996)**; "The substantive nature of job performance variability", in Murphy K.R. (Dir.), *Individual differences and behavior in organizations*, p. 258-299

- Campell C.H., p. Ford, M.G. Rumsey, E.D. Pulakos, W.C. Borman, D.B. Felker., M.V. De Vera et B.J. Riegelhaupt (1990)** “Development of multiple job performance measures in a representative sample of jobs”, *Personnel Psychology*, Vol. 43, p.277-300;
- Claudia S. (2026)** “l’impact de la formation continue dans la croissance économique et le renforcement des capacités professionnelles des acteurs: cas du Benin” *Revue Francophone*, vol 4 N<sup>o</sup>1, 2026.
- Cropanzano R et Mitchell M S, (2005)**, “Social Exchange Theory: an interdisciplinary” review *Journal of Management*, Vol. 31 No. 6, December 2005, p 874-900.
- Deckop J R, Mangel R, Cirka C C (1999)**, Getting more than you pay for : organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans, *Academy of Management Journal*,42(4), 420-428
- Delery J.-L. et Doty D.H. (1996)**, « Modes of theorizing in strategic human resource management : Test of universalistic, contingency and configurational performance predictions”, *Academy of Management Journal*, pp.802-835.
- Dlimi.S, fazroun.A , Sibai.I (2024)** « Performance individuelle en entreprise : Enjeux, Leviers et Stratégies », *African Scientific Journal* , Numéro 22, vol 3, février 2024
- El kiassi. J et Jahidi. R. (2022)** « La performance individuelle au travail -Revu de littérature-», *Revue Française d’Economie et de Gestion* «Volume 3 : Numéro 9 » pp : 290 – 307.
- Fericelli et Khan (2000)**, in *Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000*, coordonné par J M Peretti et P Roussel, Vuibert, Série Vital Roux
- Fluck, C. (2001)** *Compétences et performances : une alliance réussie*, Edition DEMOS
- Freiche, J (1992)**, l’usage du concept de compétence, *personnel* n°331, p28- 29
- Gagne, Marylene et Edward L. Deci. (2005)**. « Self-Determination Theory and Work Motivation». *Journal of Organizational Behavior*, 26, (4), 331-362.
- Gavrancic A., Courcy F., Paquet M. et Gagnon S. (2007)**, « *Échelle de mesure de la reconnaissance au travail* », CRISO.
- Gerhart B., Milkovich G.T. (1990)** "Organizational differences in managerial compensation and financial performance", *Academy of Management Journal*, vol.33, n°4, 663-691.
- Gomez-Mejia L. et Welbourne T.M. (1988)**, “Compensation strategy : an overview and future steps”, *Human Ressource Planning*, 11, 3, 19988, p 173-189
- Graham J.W., (2006)** “Promoting civic virtue organizational citizenship behavior: contemporary questions rooted in classical quandaries from political philosophy”, *Human Resource Management Review*, 10, 2006, p. 1-77.

- Hakikir.** (2026) «Mobilisation des employés en contexte marocain : facteurs explicatifs et spécificités culturelles», *Revue Internationale des Sciences de Gestion* «Volume 9: Numéro 1 » pp: 145 -167
- Hatchuel A. (1994)**, “Apprentissage collectif et activités de conception”, In *Revue Française de gestion*, Juin-aout, pp.109-120.
- Homans, G. C. (1958)**. *Social behavior as exchange*. *American Journal of Sociology*, 63: 597-606.
- Koenig G. (1994)**, « L’apprentissage organisationnel : repérage des lieux », In *Revue Française de Gestion*, janv. Fev, pp. 76-84.
- Laurans, B., (1974)**’ Systèmes d’appréciation : limites, obstacles, nouvelles tendances’, *le management, direction, management service* n°47 36
- Lawler E. E. (1986)**, “Reward systems and strategy” In Gardner J. R., Rachlin R. and Sweeny H. W. (eds.), *Handbook of strategic planning*, pp. 10.1—10.24), New York: Wiley.
- Levinston, H.**, La direction par quels objectifs (1970), *Le management*, Décembre p27- 31
- MacClurg (2001)**, Team reward: How far have we come? *Human Ressource Management*, 40(1), 73-86
- Maximilien M.A.B (2024)**, Quels facteurs entravent la performance individuelle au travail au sein des PME dans un contexte de crise? *Management et Innovation*, Novembre 2024
- Milkovich G.T et Newman J.M. (1996)**, « Compensation », *First Edition*, 1996, Irwin
- Mills, J., & Clark, M. S. (1982)**. *Exchange and communal relationships*. *Review of Personality and Social Psychology*, 3: 121-144.
- Mohrman, A. M., Jr. Resnick- west. S. M et Lawler, E. E III (1989)**, *Designing performance appraisals system* Jossey Bass Publishers.
- Moisdon J.-C.**, Du mode d’existence des outils de gestion, Actes du séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations (Condor), Séance du 23 janvier 1997.
- Molm, L. D. (2003)**. *Theoretical comparisons of forms of exchange*. *Sociological Theory*, 21: 1-17.
- Moorman (1991)** “Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship journals of applied psychology, 76 845-855. Motivation “, *Compensation and Benefits Review*, vol. 34, n°5, p. 64-73.
- Motowidlo, S.J. (2003)**, « Job performance », dans *Handbook of Pyschology, Industrial and Organizational Psychology*, sous la direction de W.C Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski et I.B. Weiner, Hoboken, NJ: Wiley, vol. 12, p. 39-52.
- Murphy K.R. (1989)** “Dimensions of job performance”, in R. Dillon et J. Pelligrino (éd.), *Testing: Applied and theorecal perspectives*, Praeger, New York.
- Organ, D. W. (1988)**. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Peretti J.-M., (1999)** « l’évaluation des contributions individuelles », p 389-409
- Plane J.-M. (2004)**, « La gestion des ressources humaines », Economica, Paris.
- Razouk A.A. et Bayad M. (2011)**, GRH mobilisatrice et performance des PME, Edition ESKA, n

82, 2011.

- Sackett, P.R. (2002).** « The structure of counterproductive work behaviors: dimensionality and relationships with facets of job performance », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 10, p. 5-11.
- Schmidt, F.L. et J.E. Hunter (1992).** « Development of a causal model of processes determining job performance ». *Current Directions in Psychological Science*, vol.1, p. 84-92.
- Shapiro c. et Stiglitz J., (1984),** "Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device", *AER*, 73, 3.
- Stajkovic, Alexander D. et Luthans.F (1997).** "A Meta-analysis of the Effect of Organizational Behaviour Modification on Task Performance 1975-1995". *Academy of Management Journal*, 40, (5), 1122-1149.
- Stajkovic, Alexander D. et Luthans.F. (2001).** "Differential Effects of Incentive Motivators on Work Performance". *Academy of Management Journal*, 44 (3), 580-590.
- Stalk G. et Hout M.T. (2002),** "Competing against time", The Free Press, New York. Waltisperger D. (2004), Le travail est rendu responsable d'un problem de santé sur cinq.
- Trépo, G. Estellat, N. et Oiry, E. (2002),** « L'appréciation du personnel, mirage ou oasis ? » *Les éditions d'organisation*.
- Van Dyne, L., L.L. Cummings et J.M. Parks (1995).** « Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters) », *Research in Organizational Behavior*, vol. 17, p. 215-285.
- Viswesvaran, C. et D.S. Ones (2000).** « Perspectives on models of job performance », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 8, p. 216-226.
- Wageman R et Baker G (1997),** Incentives and cooperation: the joint effects of task and reward interdependence on group performance, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 139-158
- Williams L. J. et Anderson S. E. (1991)** « Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship behaviour», *Journal of Management*, Vol. 17, p. 617.
- Zarifian P. (1995),** « La nouvelle productivité », *L'Harmattan*, Paris.
- Zenger T R et Marshall C R (2000),** "Determinants of incentive intensity in group-based rewards", *Academy of Management Journal*, 43(2), 149-163