

Les systèmes de travail à haute performance : État de la littérature et perspectives de recherche

High-Performance Work Systems: Literature Review and Research Perspectives.

Auteur 1 : AZAIZI Amira.

AZAIZI Amira, Docteure en science de gestion
Université Hassan Premier - MAROC

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : AZAIZI .A (2025). « Les systèmes de travail à haute performance : État de la littérature et perspectives de recherche », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 30 » pp: 0079 – 0109.



DOI : 10.5281/zenodo.15534303
Copyright © 2025 – ASJ



Résumé

Cet article explore les systèmes de travail à haute performance (HPWS) en tant que levier stratégique visant à optimiser la gestion des ressources humaines et à renforcer la performance organisationnelle. Dans un premier temps, il retrace l'émergence du concept, présente les définitions les plus couramment adoptées, et en expose les principaux fondements théoriques. Dans un second temps, l'étude adopte une approche bibliométrique, basée sur l'analyse de 478 documents issus de la base de données Web of Science, afin d'identifier les tendances de publication, les auteurs et pays les plus actifs, ainsi que les axes de recherche dominants. Enfin, une analyse des dix publications les plus récentes permet de dégager les perspectives de recherche futures.

Les résultats révèlent que, bien que les HPWS soient largement reconnus comme un levier stratégique essentiel pour valoriser le capital humain et améliorer la performance organisationnelle, leur efficacité demeure étroitement liée à divers facteurs contextuels. Cela souligne la nécessité d'adapter ces systèmes aux profondes transformations actuelles du monde du travail.

Mots clés : Systèmes de travail à haute performance (HPWS), gestion des ressources humaines, bibliométrie, Web of Science.

Abstract

This article examines High Performance Work Systems (HPWS) as a strategic lever for optimizing human resource management and enhancing organizational performance. It begins by tracing the emergence of the concept, presenting the most widely adopted definitions, and outlining its key theoretical foundations. Secondly, the study adopts a bibliometric approach, analyzing 478 documents from the Web of Science database to identify publication trends, the most active authors and countries, and the dominant research themes. Finally, an analysis of the ten most recent publications is conducted to highlight potential avenues for future research.

The findings indicate that while HPWS are widely recognized as a critical strategic tool for leveraging human capital and improving organizational performance, their effectiveness remains highly dependent on various contextual factors. This underscores the need to adapt these systems to the profound and ongoing transformations in the world of work.

Keywords: High Performance Work Systems (HPWS), human resource management, bibliometrics, Web of Science.

Introduction

Dans un environnement économique de plus en plus compétitif, les organisations cherchent en permanence à mobiliser des leviers stratégiques pour optimiser la gestion de leurs ressources humaines et améliorer leur performance globale. Parmi les approches privilégiées, les systèmes de travail à haute performance (*High Performance Work Systems* – HPWS) apparaissent comme un dispositif clé, favorisant l'engagement des employés, l'accroissement de la productivité et la stimulation de l'innovation (Murphy et al., 2017).

Ce travail s'inscrit dans cette dynamique et porte sur l'étude des HPWS dans une perspective stratégique de gestion des ressources humaines, avec un accent particulier mis sur leur conceptualisation, leur ancrage théorique, et leur traitement dans la littérature scientifique récente.

Les HPWS se fondent sur un ensemble cohérent et complémentaire de pratiques de gestion visant à développer les compétences des employés, à renforcer leur implication organisationnelle, et à instaurer un environnement de travail propice à une performance durable. Ils incluent notamment des politiques rigoureuses de recrutement et de sélection, des programmes de formation continue, des dispositifs de reconnaissance et de motivation, ainsi que des structures favorisant la participation et l'autonomie des salariés (Posthuma et al., 2013). Toutefois, la littérature scientifique mobilise une terminologie variée, parfois divergente, pour désigner ces systèmes : *systèmes de travail à haute performance*, *systèmes de haute implication*, *systèmes de haut engagement*, *systèmes de gestion à haute performance*, ou encore *systèmes de gestion des ressources humaines à haute performance* (Becker & Huselid, 1998 ; Gittell et al., 2010 ; Murphy & Olsen, 2009 ; Schuler & Jackson, 2000). Cette diversité nuit à la cohérence conceptuelle, freine la consolidation du cadre théorique, et complique les comparaisons entre les études empiriques.

Pour pallier cet écueil, nous retiendrons dans le cadre de cette recherche l'expression « systèmes de travail à haute performance / HPWS » afin d'assurer une meilleure cohérence terminologique.

L'objectif principal de cette étude est double : (1) proposer une synthèse structurée de l'état des connaissances sur les HPWS à travers une analyse bibliométrique rigoureuse, et (2) identifier les perspectives de recherche émergentes en examinant les publications les plus récentes sur le sujet.

Pour ce faire, l'article s'articule autour de trois parties principales. La première, intitulée « *Aspects généraux* », retrace l'émergence des HPWS, présente leurs définitions les plus

courantes et en expose les fondements théoriques, dans une optique de clarification conceptuelle. La deuxième partie, « *Analyse de la littérature existante* », s'appuie sur une étude bibliométrique de 478 documents publiés au cours des dix dernières années dans la base Web of Science. Cette analyse vise à identifier les tendances de publication, les auteurs et pays les plus actifs, les revues influentes, ainsi que les principales thématiques abordées. Enfin, la troisième partie est consacrée à l'examen des dix publications les plus récentes issues de notre corpus, afin de dégager les nouvelles pistes de recherche et d'esquisser les orientations futures en matière de systèmes de travail à haute performance.

1. Aspects généraux

1.1. Émergence des systèmes de travail à haute performance (HPWS)

Comprendre le contexte dans lequel les systèmes de travail à haute performance (HPWS) ont émergé est crucial, car l'optimisation de la gestion des ressources humaines et des processus de travail pour améliorer la performance organisationnelle constitue depuis longtemps une priorité. Le concept de système de travail à haute performance (HPWS) est apparu aux États-Unis dans les années 1990 et a été introduit dans de nombreuses industries telles que le textile et la fabrication (Karatepe & Olugbade, 2016).

Ce concept a évolué au fil du temps, initialement axé sur les **efforts discrétionnaires individuels** comme facteur clé de performance organisationnelle, il englobe aujourd'hui des objectifs plus larges, visant à améliorer à la fois la **qualité de vie des employés et la performance globale des organisations** (Ashton & Sung, 2002 ; Murphy et al., 2018).

Dans les années 1990, les managers ont revu leurs pratiques managériales, passant d'une « gestion du personnel basée sur le contrôle » à des « pratiques managériales basées sur l'engagement », dans le but d'améliorer l'engagement et les performances des employés.

Ces pratiques managériales ont, progressivement, constitué la base des systèmes de travail à haute performance (Arthur, 1994). Ces systèmes peuvent être considérées comme un amalgame de diverses pratiques managériales, dans lesquelles les employés participent au processus de prise de décision et contribuent à la mise en œuvre de la politique, maximisant ainsi le potentiel des employés (Sheehan & Garavan, 2022).

Dans la même logique, de nombreuses stratégies ont vu le jour, telles que les pratiques de ressources humaines de haute performance (Sun et al., 2007), l'environnement de travail de haute performance (Weinberg et al., 2013) et les systèmes de travail de haute implication (Stephen et al., 2020). Bien qu'elles portent des noms différents, ces stratégies sont en accord

avec le concept des systèmes de travail à haute performance (Karatepe & Vatankhah, 2015), visant à faciliter l'engagement des employés et les résultats organisationnels (Boxall, 2012).

Bien que le concept HPWS reste flou, il se caractérise par 3 éléments interconnectés : la performance, les effets systémiques et les pratiques de travail.

La performance organisationnelle, souvent mesurée en termes économiques, est au cœur des recherches sur les HPWS (Godard, 2004). Toutefois, une question centrale demeure : ces systèmes dépendent-ils de réponses positives des employés ? Certains chercheurs estiment qu'ils apportent des bénéfices aux travailleurs, tandis que d'autres contestent cette vision (Bakker et al., 2014). Un autre aspect clé des HPWS est leur effet systémique. MacDuffie (1995) souligne que l'efficacité des HPWS repose sur l'intégration cohérente des pratiques, plutôt que sur l'application isolée de certaines d'entre elles. Cependant, les études varient quant à l'analyse de ces liens, allant au-delà des pratiques RH pour inclure des éléments tels que la technologie, la gouvernance ou la chaîne d'approvisionnement. Des recherches longitudinales montrent que les entreprises qui combinent des systèmes de production de type japonais (ex. technologie intégrée, gestion de la qualité totale) avec des pratiques RH avancées et une formation approfondie des employés obtiennent de meilleures performances (De Menezes et al., 2010 ; Giannikis et al., 2019). Ainsi, les HPWS doivent être envisagés non seulement sous l'angle des ressources humaines, mais aussi dans une perspective plus large intégrant l'ensemble du système de gestion d'une organisation. Cette vision correspond davantage à celle des dirigeants lorsqu'ils réfléchissent à la compétitivité de leur entreprise (Becker & Gerhart, 1996).

1.2. Définitions des systèmes de travail à haute performance (HPWS)

Les HPWS sont des pratiques de gestion des ressources humaines qui sont « interdépendantes et qui agissent ensemble pour fournir aux employés les capacités, la motivation, et les opportunités pour bien travailler au sein de leur organisation » (Appelbaum et al., 2000 ; Dorta-Afonso & González-de-la-Rosa, 2022 ; Messersmith et al., 2011). Les HPWS représente des ensembles coordonnées de pratiques de travail qui créent des effets de synergie dans lesquels certaines pratiques se renforcent mutuellement pour accroître l'efficacité et l'efficacité de l'organisation (Becker & Gerhart, 1996). Dans le même sens, Heffernan et dundon (2016), considèrent que les HPWS englobent une série de pratiques innovantes en matière de ressources humaines et de processus de conception du travail qui, lorsqu'ils sont utilisés dans certaines combinaisons ou ensembles, se renforcent mutuellement et produisent des avantages synergiques.

Les systèmes de travail à haute performance (HPWS) représentent une approche intégrée et holistique de la gestion des ressources humaines qui vise à créer un environnement de travail idéal dans lequel les employés peuvent optimiser leurs compétences et les performances de l'organisation (Ari et al. 2020). Selon Cook (2001), ces pratiques tendent à s'articuler autour de cinq domaines fondamentaux : (1) une sélection et une formation sophistiquées ; (2) une évaluation basée sur le comportement ; (3) une rémunération conditionnelle ; (4) la sécurité de l'emploi ; et (5) l'implication des salariés.

Les HPWS comprennent des pratiques de GRH telles « que la mobilité interne, une formation approfondie, la sécurité de l'emploi et la participation à la prise de décision » qui visent à améliorer les compétences et les efforts des travailleurs dans leur travail (Delery & Doty, 1996 ; Huselid, 2017). Selon certains auteurs, ces pratiques reflètent la capacité d'une organisation à créer un environnement de travail épanouissant, favorisant une forte satisfaction des employés, ce qui entraîne une réduction du taux de rotation et un renforcement de l'engagement professionnel (Fabi et al., 2015 ; Yang et al., 2024). D'après Ostroff et Bowen (2000), les systèmes de ressources humaines se composent de plusieurs niveaux, incluant les politiques, les pratiques et les processus RH, qui peuvent influencer à la fois les résultats des employés et ceux de l'organisation (Boxall et al., 2011 ; Monks et al., 2013 ; Cafferkey et Dundon, 2015).

1.3. Soubassements théoriques

La littérature existante fait état de plusieurs cadres théoriques qui ont tenté d'expliquer les systèmes de travail à haute performance. Ces cadres offrent des perspectives complémentaires sur la manière dont ces systèmes influencent la performance organisationnelle et le bien-être des employés. Parmi les approches les plus influentes, on retrouve :

- **Le Cadre « Ability-Motivation-Opportunity » (AMO) d'Appelbaum et al. (2000)**

Ce modèle repose sur l'idée que la performance organisationnelle est optimisée lorsque trois conditions sont réunies :

Ability (Capacité) : Les employés doivent posséder les compétences et les connaissances nécessaires pour accomplir efficacement leur travail. Les entreprises encouragent cette dimension à travers la formation, le développement des compétences et un processus de recrutement rigoureux.

Motivation (Motivation) : Les employés doivent être incités à s'investir dans leur travail. Cela peut être encouragé par des systèmes de rémunération attractifs, une reconnaissance des efforts et des opportunités de progression.

Opportunity (Opportunité) : Les employés doivent avoir la possibilité d'exprimer leurs compétences et d'apporter leur contribution. Cela passe par l'autonomie, la participation aux décisions et un climat organisationnel favorable.

Le cadre AMO est particulièrement utilisé pour analyser les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) qui influencent l'engagement et la performance des employés. Il met en évidence le rôle clé des HPWS dans le renforcement de la compétitivité des entreprises.

- **Le modèle « Job Demands-Resources » (JD-R) de Demerouti et al. (2001)**

Le modèle JD-R est un cadre central pour comprendre l'impact des exigences et des ressources du travail sur le bien-être et la performance des employés. Il repose sur deux concepts clés :

Les exigences du travail (Job Demands) : Ce sont les aspects du travail qui nécessitent des efforts physiques, psychologiques ou émotionnels et qui peuvent causer du stress (ex. : charge de travail élevée, pression temporelle, exigences émotionnelles).

Les ressources du travail (Job Resources) : Ce sont les éléments qui aident les employés à accomplir leur travail et à réduire les effets négatifs des exigences (ex. : autonomie, soutien social, feedback).

Ce modèle postule que d'un côté, un déséquilibre entre exigences et ressources peut mener à l'épuisement professionnel. D'un autre, des ressources suffisantes favorisent la motivation et l'engagement des employés, améliorant ainsi leur performance.

Appliqué aux HPWS, le modèle JD-R permet d'expliquer comment certaines pratiques RH (ex. formation, autonomie, soutien managérial) peuvent réduire le stress des employés tout en stimulant leur engagement et leur productivité.

- **La « Resource-Based View » (RBV) de Barney (1991)**

La Resource-Based View (RBV) est un cadre stratégique qui met l'accent sur le rôle des ressources internes d'une entreprise dans la construction d'un avantage concurrentiel durable.

Selon Barney (1991), une ressource est source d'avantage concurrentiel si elle est :

Valuable (Précieuse) : Elle contribue à l'efficacité et à la performance de l'organisation.

Rare (Rare) : Peu d'entreprises peuvent l'acquérir ou la reproduire.

Inimitable (Difficile à imiter) : Elle est protégée par des barrières à l'imitation (ex. savoir-faire, culture d'entreprise).

Non-substituable (Non substituable) : Aucune autre ressource ne peut la remplacer de manière équivalente.

Dans le cadre des HPWS, la RBV explique comment les pratiques RH stratégiques (ex. formation, gestion des talents, culture organisationnelle) peuvent être des ressources inimitables

qui permettent à une organisation de se différencier et d'améliorer sa performance sur le long terme.

Ces approches permettent une compréhension plus complète des HPWS, en tenant compte à la fois des dimensions individuelles (compétences, motivation, bien-être) et organisationnelles (avantage concurrentiel, performance).

2. Analyse de la littérature existante

Une analyse bibliométrique sur le thème de « systèmes de travail à haute performance » pourrait constituer un outil méthodologique avancé permettant d'explorer en profondeur l'évolution des travaux scientifiques dans ce domaine. En identifiant les principales tendances de recherche, les auteurs influents, les réseaux de collaboration et les revues les plus citées, cette approche facilite une meilleure compréhension des dynamiques académiques et des contributions majeures. L'analyse bibliométrique comprend une série d'approches qui fournissent une analyse qualitative et quantitative des travaux de recherche antérieures (Ikpaahindi, 1985), pour évaluer le développement d'une thématique.

Pour offrir un aperçu de l'état de la recherche sur le thème étudié, ce travail s'appuie sur la base de données Web of Science (WOS). Reconnue pour sa richesse et l'influence de ses revues académiques, cette source multidisciplinaire constitue un pilier essentiel pour la communauté scientifique.

Notre recherche s'est concentrée sur les dix dernières années, soit entre 2015-01-01 et 2025-01-31, en utilisant le mot-clé « High Performance Work Systems » dans le champ « topic ». Afin d'assurer une cohérence thématique, nous avons ciblé des publications issues de la catégorie « management ». De plus, seuls les articles rédigés en anglais ont été retenus, et nous avons exclu tout autre type de documents. La mise en place de cette stratégie de recherche, a permis de recenser 21334 articles pertinents, parmi lesquels 478 ont été sélectionnés après application des filtres.

Pour concevoir et analyser des cartes bibliométriques, nous avons exporté les données des 478 articles sélectionnés depuis WoS vers VOSviewer (version 1.6.20). Grâce à cette approche visuelle et interactive, nous obtenons une représentation détaillée des réseaux de recherche et des relations entre les différentes entités, facilitant ainsi l'identification des tendances et des interconnexions dans notre domaine d'étude.

2.1. Tendances en matière de publications et de citations

Les résultats de cette étude montrent que la production scientifique sur les systèmes de travail à haute performance a connu une croissance significative entre 2015 et 2021. En effet, le

nombre de publications est passé de 26 en 2015 à 68 en 2021, illustrant un intérêt croissant pour ce domaine de recherche.

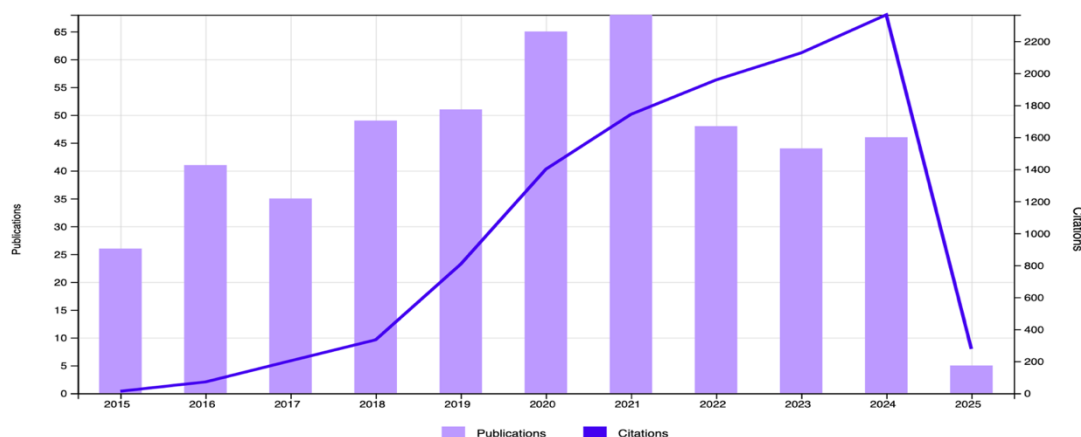
Toutefois, cette tendance haussière ne s'est pas maintenue après 2021. Entre 2022 et 2024, une diminution du nombre de publications a été observée, avec un total annuel ne dépassant pas 48 publications. Cette baisse pourrait être attribuée à plusieurs facteurs, notamment un possible essoufflement de la recherche sur le sujet, un déplacement des priorités académiques ou encore des restrictions budgétaires et institutionnelles.

Cependant, il est important de noter que, malgré cette baisse relative, le domaine des **systèmes de travail à haute performance** demeure un sujet de recherche récent. En effet, le pic observé en 2021, avec seulement 68 publications, reste modeste par rapport à d'autres champs de recherche plus matures. Cela suggère que le sujet n'a pas encore atteint son plein potentiel en termes de production scientifique. Cette situation représente une opportunité pour les chercheurs d'approfondir leurs investigations, d'explorer de nouvelles perspectives théoriques et empiriques, et d'élargir le cadre conceptuel des HPWS. De plus, la forte augmentation du nombre de citations jusqu'à l'année 2024 montre que les travaux existants continuent d'exercer une influence significative, renforçant ainsi la pertinence du sujet.

En ce qui concerne l'année 2025, les données disponibles pour le premier mois indiquent seulement 5 publications. Bien que cette valeur soit provisoire, elle suggère une poursuite de la tendance baissière amorcée après 2021. Il serait intéressant de suivre l'évolution des publications sur l'ensemble de l'année pour confirmer cette tendance ou identifier une éventuelle reprise.

Le graphique montre également que le nombre de citations a augmenté de manière exponentielle entre 2015 et 2024, atteignant un pic en 2024 avec plus de 2200 citations. Cela indique que les travaux publiés précédemment ont eu un impact croissant et ont été largement repris dans la littérature scientifique. Cependant, en 2025, une chute spectaculaire est observée, certes, une observation sur un mois est trop limitée pour détecter une tendance globale. Une analyse fiable nécessite des données sur plusieurs mois pour évaluer si la baisse est conjoncturelle ou structurelle. Il sera donc essentiel de suivre l'évolution des citations dans les prochaines années afin de déterminer s'il s'agit d'un phénomène conjoncturel ou d'une tendance durable. Une analyse plus approfondie des sujets actuellement en vogue dans la littérature académique pourrait également permettre de mieux comprendre les facteurs sous-jacents à cette baisse et d'identifier les opportunités pour renouveler les recherches sur les systèmes de travail à haute performance.

Figure N°1 : Nombre de citations et de publications au fil du temps



Source: Web of Science, Analyze Results

2.2. Revues influentes

Le tableau N°1 met en évidence les principales revues académiques ayant publié au moins dix articles sur les systèmes de travail à haute performance. Parmi elles, certaines se démarquent par un volume de publications particulièrement élevé, témoignant de leur rôle central dans la diffusion des recherches sur ce sujet.

Nos résultats montrent que la revue « **International Journal of Human Resource Management** » occupe la première position avec **44 publications**, ce qui confirme son statut de référence en matière de gestion des ressources humaines. Cette revue, classée ABS 3, bénéficie d'une reconnaissance académique significative et constitue une plateforme privilégiée pour les chercheurs explorant les effets des systèmes de travail à haute performance. En deuxième position, la revue « **Personnel Review** » a publié **38 articles** sur le sujet. Son classement ABS 2 et son appartenance à l'éditeur Emerald, spécialisé en sciences de gestion, lui confèrent une solide réputation dans le domaine des études sur les pratiques managériales et organisationnelles. Enfin, la revue « **Employee Relations** » arrive en troisième position avec **30 publications**. Également éditée par Emerald et classée ABS 2. Son orientation vers les relations de travail et la gestion des ressources humaines en fait une plateforme privilégiée pour les études portant sur les pratiques organisationnelles et leur impact sur les employés.

Ces trois revues jouent ainsi un rôle fondamental dans l'avancement des connaissances sur les systèmes de travail à haute performance, en favorisant la diffusion des recherches auprès de la communauté académique et des praticiens.

Tableau N° 1 : Revues influentes sur les systèmes de travail à haute performance

Revues influentes	ABS 2021	TP	Éditeur
International journal of human resource management	3	44	Taylor & Francis
Personnel review	2	38	Emerald
Employee relations	2	30	Emerald
Human resource management	4	27	Wiley-Blackwell
Human resource management journal	4	24	Wiley-Blackwell
Asia pacific journal of human resources	2	21	Wiley-Blackwell
Evidence based hrm a global forum for empirical scholarship	1	12	Emerald
International journal of organizational analysis	1	11	Emerald
International journal of productivity and performance management	1	11	Emerald
Journal of management & organization	2	11	Cambridge univ press
Journal of organizational effectiveness people and performance	2	11	Emerald
International journal of manpower	2	10	Emerald

Note: TP (Total Publications)

Source: Adapté de Web of Science, Analyze Results

Les revues publiant sur les systèmes de travail à haute performance sont largement contrôlées par des éditeurs de renom (voir tableau N°2). **Emerald Group Publishing** se distingue par un nombre élevé de publications (189 articles), ce qui le positionne comme une référence majeure dans ce domaine. D'autres éditeurs, comme **Wiley (89 articles)**, **Taylor & Francis (69 articles)**, **Sage (28 articles)**, **Elsevier (23 articles)**, **Springer Nature (12 articles)** et **Cambridge University Press (11 articles)**, contribuent également à la diffusion de ces recherches, mais dans des proportions moindres.

L'analyse des éditeurs montre que **les revues d'Emerald Group Publishing dominent en volume de publications**, mais que celles de **Taylor & Francis, Wiley et Sage sont plus influentes en termes de citations**. Cela peut suggérer que les chercheurs cherchant à maximiser la visibilité et l'impact de leurs travaux devraient privilégier ces revues, notamment *The*

International Journal of Human Resource Management et Human Resource Management Journal.

L'influence d'une revue se mesure souvent par le nombre de citations reçues par ses publications. Dans ce contexte, **l'article le plus cité** est publié dans *The International Journal of Human Resource Management* (Taylor & Francis), avec **222 citations**. Il s'intitule « *Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: a study of the banking industry in China* » (Fang Lee Cooke et al., 2016), illustrant l'importance de la résilience et de l'engagement des employés dans ces systèmes de travail. **Le second article le plus cité** est publié dans *Journal of Management* (Sage), avec **207 citations**. L'article « *Causality Between High-Performance Work Systems and Organizational Performance* » (Duckjung Shin et Alison M. Konrad, 2014) met en évidence le lien de causalité entre ces systèmes et la performance organisationnelle, renforçant leur légitimité théorique. **Le troisième article le plus cité** (206 citations) est issu du *Human Resource Management Journal* (Wiley). L'étude de Van De Voorde & Beijer (2014) explore le rôle des attributions des employés en matière de ressources humaines dans la relation entre les systèmes de travail à haute performance et leurs résultats professionnels.

Tableau N° 2 : Meilleurs éditeurs sur les systèmes de travail à haute performance

Éditeur	TP	Article le plus cité	Revue	Citations
Emerald Group Publishing	189	“How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms?” Fu et al. (2015)	Employee relations	151
Wiley	89	“The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes” Van De Voorde et Beijer (2014)	Human resource management journal	206
Taylor & Francis	69	“Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: a study of the banking industry in China”	The International Journal of Human	222

		Cooke et al. (2016)	Resource Management	
Sage	28	“Causality Between High-Performance Work Systems and Organizational Performance” Shin et Konrad (2014)	Journal of Management	207
Elsevier	23	“Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies” Saridakis et al. (2016)	Human resource management review	163
Springer Nature	12	« Why do high-performance human resource practices matter for team creativity? The mediating role of collective efficacy and knowledge sharing », Ma et al. (2017)	Asia pacific journal of management	98
Cambridge Univ Press	11	“Service-oriented high-performance human resource practices and employee service performance: A test of serial mediation and moderation models” Gürlek et Uygur (2020)	Journal of management & organization	31

Note: TP (Total Publications)

Source: Nous-même

2.3. Auteurs influents

Le **tableau N°3** présente une sélection des auteurs les plus influents dans le domaine des systèmes de travail à haute performance, en se basant sur trois critères principaux : leur indice H (H-index), le nombre de travaux publiés (TP) et la somme des citations de leurs travaux. Ces éléments permettent d'évaluer la productivité, la pertinence et l'impact de ces chercheurs.

Adrian Wilkinson est incontestablement l'auteur le plus influent dans ce domaine, avec un indice H particulièrement élevé de 42. Cela signifie qu'il a publié un nombre significatif d'articles qui ont été fréquemment cités par d'autres chercheurs, ce qui témoigne de la qualité et de la pertinence de ses travaux. Avec un total impressionnant de **5681 citations**, il est évident que ses recherches ont eu un impact majeur sur l'évolution de la recherche portant sur les

systèmes de travail à haute performance. Son indice H élevé et son nombre de citations font de lui une référence incontournable, tant dans les discussions théoriques que pratiques sur ce sujet. Adrian Wilkinson est une figure centrale dans la littérature académique, et ses travaux sont souvent cités pour éclairer les problématiques contemporaines liées aux systèmes de travail efficaces et performants.

Zhao Shuming est un autre auteur influent, avec un indice H de 23, ce qui est relativement élevé et témoigne de sa solide réputation académique. Ses **2044 citations** confirment que ses travaux sont largement cités et qu'ils ont une portée importante dans le domaine des systèmes de travail à haute performance. Bien que son impact soit plus modéré comparé à celui d'Adrian Wilkinson, Zhao reste un auteur clé dont les recherches sont régulièrement utilisées pour enrichir les discussions théoriques et pratiques. Son travail a donc une valeur reconnue, notamment dans des études portant sur l'efficacité des systèmes de travail et leur optimisation.

Panagiotis V Kloutsiniotis, avec un indice H de 11 et un nombre de citations modéré de **466**, démontre un impact académique plus limité par rapport aux figures majeures du domaine comme Wilkinson ou Zhao. Cela suggère que, bien qu'il ait publié des travaux intéressants, son influence reste relativement restreinte pour l'instant. Cette situation pourrait être due à un nombre de publications encore faible ou à une spécialisation dans un sous-domaine spécifique. Toutefois, il reste un chercheur actif, et ses travaux pourraient gagner en visibilité au fil du temps, notamment si ses recherches continuent d'évoluer et de s'élargir.

Mihail Dimitrios, avec un indice H de 15, présente également une influence notable, bien que moindre que celle d'Adrian Wilkinson. Ses 719 citations indiquent qu'il a contribué de manière significative à la recherche sur les systèmes de travail à haute performance, mais son impact reste plus limité en comparaison. Cela pourrait être dû à la spécialisation de ses recherches, qui n'ont peut-être pas atteint la même audience que celles de d'autres chercheurs plus influents. Cependant, l'indice H de 15 montre que ses travaux ont eu un impact durable dans le domaine et qu'il a su susciter l'intérêt des chercheurs spécialisés dans ce secteur.

Bosak Janine, avec un indice H de 24 et un total de **1503 citations**, est un autre auteur remarquable. Bien qu'elle n'ait publié que **5 travaux**, son impact est significatif, ce qui suggère que ses recherches ont été de grande qualité et ont été très pertinentes pour la communauté académique. Un indice H de 24 indique qu'elle a réussi à produire des publications qui ont été largement utilisées et qui ont marqué les esprits. Sa capacité à concentrer une influence importante malgré un nombre réduit de publications montre la haute qualité de ses travaux et la pertinence de ses contributions.

Hauff Sven, avec un indice H de 15 et **1110 citations**, présente un impact académique modéré. Bien que son indice H soit similaire à celui de Mihail Dimitrios, le nombre de citations de Hauff Sven est nettement plus élevé. Cela suggère que ses recherches ont attiré plus d'attention ou ont été plus largement utilisées dans le domaine. Il est possible que ses travaux soient plus spécialisés, mais leur impact soit plus profond, atteignant un public plus large ou plus impliqué dans des aspects spécifiques des systèmes de travail à haute performance. Son indice H et le nombre de citations élevés indiquent que, bien que ses publications soient moins nombreuses (5 contre 7 pour Dimitrios), elles ont une portée significative dans leur domaine.

Enfin, **Jongwook Pak** et **Meng Xi**, avec un H indice faible (10) et un nombre de citation moins élevé (349- 292 respectivement) , sont également des auteurs dont la contribution au domaine des systèmes de travail à haute performance mérite d'être soulignée. Ces chercheurs ont publié des travaux qui, bien que moins nombreux ou cités que ceux des auteurs précédemment mentionnés, apportent des perspectives intéressantes et enrichissent la compréhension des systèmes de travail à haute performance.

En conclusion, bien que **Adrian Wilkinson** et **Zhao Shuming** se distinguent comme les figures les plus influentes dans le domaine des systèmes de travail à haute performance, **Mihail Dimitrios**, **Bosak Janine**, **Hauff Sven**, et **Panagiotis V Kloutsiniotis** apportent également des contributions précieuses. Leurs travaux, bien que parfois moins cités ou spécialisés, complètent et enrichissent la recherche dans ce domaine. Ils témoignent de la diversité des approches et des perspectives dans l'étude des systèmes de travail à haute performance, et leurs recherches continueront à jouer un rôle important dans l'évolution du domaine.

Tableau N° 3 : Auteurs influents dans le domaine des systèmes de travail à haute performance

Auteurs	H indice	Total Publications	Somme des citations
Panagiotis V Kloutsiniotis	11	7	466
Mihail Dimitrios	15	7	719
Adrian Wilkinson	42	7	5681
Zhao, Shuming	23	7	2044
Jongwook Pak	10	6	349
Meng Xi	10	6	292
Bosak Janine	24	5	1503
Hauff Sven	15	5	1110

Source: Nous-même

2.4. Pays influents et principales collaborations internationales

L'analyse des publications par pays dans le domaine des systèmes de travail à haute performance révèle une forte concentration dans certaines régions, notamment la **Chine (89 publications)**, les États-Unis (70 publications) et l'Angleterre (67 publications), qui dominent largement le paysage académique avec des contributions substantielles. D'autres pays comme l'Australie (56 publications) et l'Espagne (50 publications) figurent également parmi les leaders, témoignant de leur engagement dans ce domaine de recherche. L'Inde (46 publications) marque une présence croissante, tandis que des pays comme le Pakistan (28 **publications**), la **Corée du Sud (26 publications)** et **Taiwan (22 publications)** montrent une contribution notable mais moins étendue. À l'échelle européenne, des pays comme la **Grèce (14 publications)**, la **Malaisie (14 publications)** et **l'Allemagne (13 publications)** apportent également des contributions pertinentes, bien que plus modestes. Des nations comme **l'Irlande (12 publications)**, la **France (11 publications)**, les **Pays-Bas (11 publications)** et **l'Italie (10 publications)** complètent le tableau, affichant un engagement académique plus limité mais toujours significatif. Cette répartition souligne une domination des pays anglophones et une diversification croissante dans les pays émergents et européens.

Tableau N° 4: Production scientifique par pays.

Pays	Publication	Pays	Publication
CHINA	89	CANADA	21
USA	70	NEW ZEALAND	15
ENGLAND	67	GREECE	14
AUSTRALIA	56	MALAYSIA	14
SPAIN	50	GERMANY	13
INDIA	46	IRELAND	12
PAKISTAN	28	FRANCE	11
SOUTH KOREA	26	NETHERLANDS	11
TAIWAN	22	ITALY	10

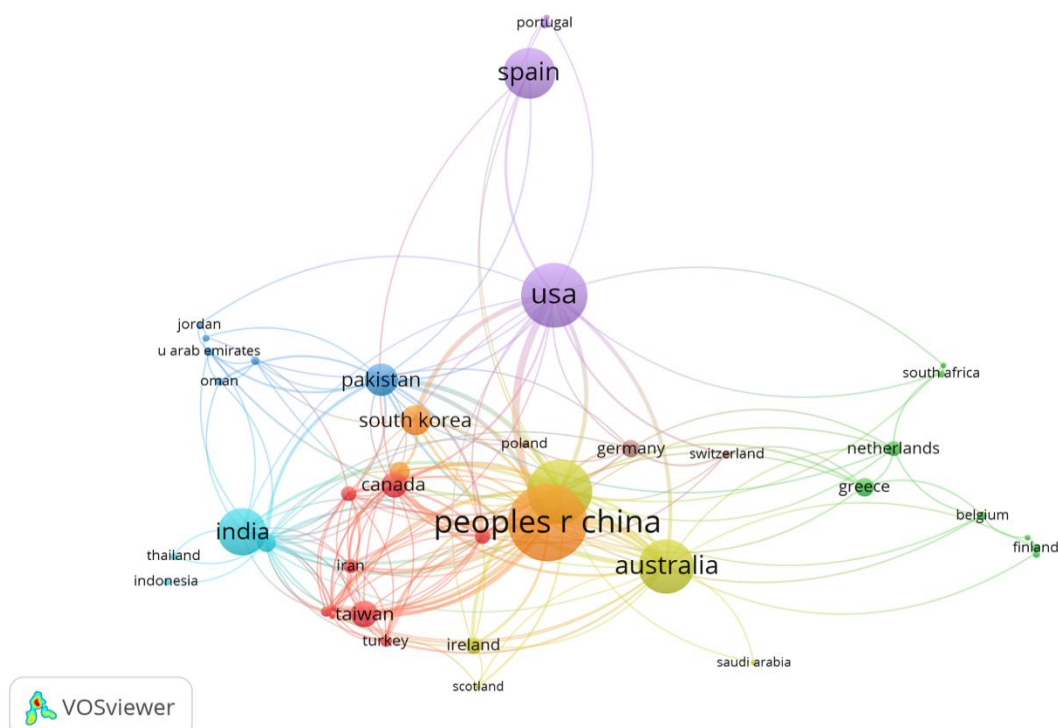
Source: Nous-même

La carte bibliographique en dessous, figure N°2, générée avec Vosviewer, représente les collaborations internationales entre pays. Un filtre a été appliqué pour inclure uniquement les pays ayant co-publié au moins trois documents. Les résultats affichent **huit clusters distincts**, chacun regroupant des pays ayant des liens de collaboration significatifs :

- **Cluster rouge** : Canada, France, Iran, Italie, Japon, Taïwan, Turquie, Vietnam et Pays de Galles.
- **Cluster vert** : Belgique, Finlande, Ghana, Grèce, Pays-Bas, Norvège, Russie et Afrique du Sud.
- **Cluster bleu** : Chypre, Jordanie, Oman, Pakistan, Qatar et Émirats Arabes Unis.
- **Cluster jaune** : Australie, Angleterre, Irlande, Arabie Saoudite et Écosse.
- **Cluster violet** : Brésil, Portugal, Espagne et États-Unis.
- **Cluster bleu ciel** : Inde, Indonésie, Malaisie et Thaïlande.
- **Cluster orange** : Nouvelle-Zélande, Chine et Corée du Sud.
- **Cluster marron** : Allemagne, Pologne et Suisse.

L'analyse de ces clusters permet d'identifier les principales dynamiques de collaboration scientifique entre pays. Certains clusters regroupent des nations ayant des liens historiques, linguistiques ou économiques forts, tandis que d'autres révèlent des partenariats émergents.

Figure N°1: Carte des pays influents en matière de publications.

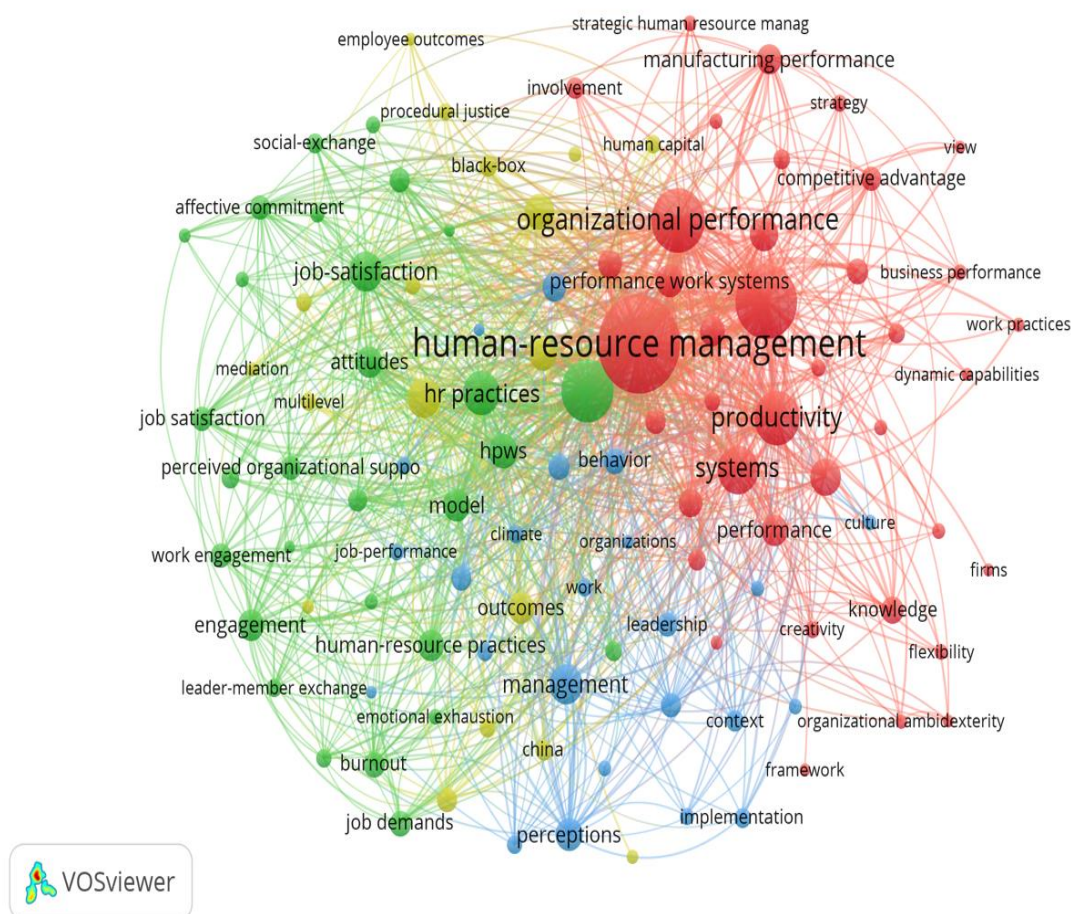


Source: Généré à l'aide de VOSviewer

2.5. Priorités de recherche

L'analyse des mots-clés dans les publications permet d'identifier les principaux thèmes de recherche sur les systèmes de travail à haute performance. En sélectionnant uniquement les termes apparaissant au moins 10 fois, l'analyse réalisée avec VOSviewer a révélé 113 mots-clés, organisés en quatre clusters distincts. Le cluster rouge, le plus important avec 41 items, regroupe des concepts clés tels que organizational performance (performance organisationnelle), productivity (productivité), systems (systèmes), flexibility (flexibilité), creativity (créativité) et manufacturing performance (performance manufacturière), soulignant l'intérêt pour les liens entre la performance des entreprises, l'innovation et l'adaptabilité des systèmes de production. À l'inverse, le cluster jaune, le plus restreint avec 19 items, inclut des notions comme black box (boîte noire), employee outcomes (résultats des employés), commitment (engagement) et turnover (rotation du personnel), mettant en lumière les facteurs internes influençant la rétention et l'engagement des employés. La taille des cercles dans le réseau bibliométrique illustre les termes les plus récurrents, parmi lesquels human resource management (gestion des ressources humaines), organizational performance (performance organisationnelle), innovation (innovation), productivity (productivité), systems (systèmes), HR practices (pratiques RH), job satisfaction (satisfaction au travail), management (management) et perceptions (perceptions). Cette répartition met en évidence une **approche multidimensionnelle** des pratiques de travail à haute performance, combinant des éléments **organisationnels, humains et stratégiques**.

Figure N° 2: Carte bibliométrique de la co-occurrence des mots clés.



Source: Généré à l'aide de VOSviewer

3. Perspectives de recherche

Une analyse approfondie des travaux les plus récents permet de mieux comprendre les évolutions théoriques et méthodologiques, ainsi que les priorités qui guident les chercheurs dans leur exploration de nouvelles problématiques. En identifiant les recherches novatrices et les débats qui traversent la discipline, cette synthèse offre une vision claire des orientations émergentes et des questions non résolues. Ainsi, elle constitue une étape fondamentale pour situer l'état actuel de la recherche et anticiper les futures avancées dans le domaine. Le tableau N°4, recense les 10 articles les plus récents de notre base de données.

Tableau 5: Synthèse des travaux les plus récents

Titre	Auteurs	Revue	Année de publication
Are unions friends or foes of high-performance work systems?	Chung DJ et Park TY	Journal of applied psychology	2025
Strategic human resources management in times of economic uncertainty: a lifebuoy for employees?	Mousa M et Arslan A	Journal of organizational effectiveness-people and performance	2025
Always good for innovation? Investigating when and why high-performance work systems promote versus inhibit employees' innovative behavior	Farooqi AS, song D, yin YS et yuan YZ	Employee relations	2025
Boundary conditions on the dark side of high-performance work systems: leader-member exchange as a job resource	Yu JW, Hamid RA et Du L	Personnel review	2025
Structure of high-performance work system and new product entry strategy: configuration based on manufacturing enterprises in china	Cheng D, Huang J, Wang X et Zhao S	Chinese management studies	2025
Fostering open innovation in smes: the crucial role of high-performance working systems and the mediating influence of innovative work behaviour	Çera E, Çera G, Matošková J, Ndou V et Gregar A	Journal of knowledge management	2024
Unveiling the nexus: exploring the collective social exchange dynamics of high-performance work systems in shaping organizational outcomes	Shahzad K, Rasheed MA, Faisal M et Hassan SG	Journal of organizational effectiveness-	2024

		people and performance	
Silencing quiet quitting: crafting a symphony of high-performance work systems and psychological conditions	Agarwal P, Kaur P et Budhwar P	Human resource management	2024
High performance work systems and organizational performance: modeling the mediating role of managers' trust in employee representation systems in european organizations	Adhami T et Timur T	Employee relations	2024
Unravelling the path to organizational commitment: the mediating role of perceived organizational support and the moderating role of career stages in high-performance work systems	Ajmal M, Islam A, Islam Z et Javeed A	Global business review	2024

Source: Nous-même

Les articles listés dans ce tableau révèlent un intérêt croissant pour les systèmes de travail à haute performance et leur impact sur divers aspects de la gestion organisationnelle. Dans ce qui suit, nous discuterons des principales tendances dégagées à partir de l'analyse de ces articles.

3.1. Systèmes de travail à haute performance et performance organisationnelle

Depuis l'émergence du concept de **systèmes de travail à haute performance**, il y a 35 ans, la relation avec la performance organisationnelle demeure un enjeu fondamental et continue de susciter l'intérêt des chercheurs. Ce sujet reste au cœur des débats académiques et managériaux, tant pour comprendre les mécanismes sous-jacents qui favorisent la performance que pour adapter ces pratiques aux évolutions des environnements de travail.

Les travaux de **Chung et Park (2025)**, **Cheng et al. (2025)**, **Adhami et Timur (2024)** ont questionné l'efficacité des systèmes de travail à haute performance pour renforcer la performance organisationnelle en examinant divers facteurs modérateurs et contextuels. **Chung et Park (2025)** ont exploré le rôle des **syndicats** et leur influence sur ces systèmes, mettant en évidence des effets contrastés selon le niveau d'implication syndicale dans la gouvernance organisationnelle. **Cheng et ses collaborateurs (2025)** se sont concentrés sur l'impact des HPWS dans le secteur manufacturier en Chine, révélant que la structure même de ces systèmes peut influencer la stratégie d'entrée des nouvelles entreprises sur le marché. Quant à **Adhami**

et Timur (2024), leur étude a mis en avant le rôle des **systèmes de représentation des employés** dans la médiation entre HPWS et performance organisationnelle, soulignant l'importance de la confiance des managers dans ces structures.

Ces recherches démontrent que l'efficacité des systèmes de travail à haute performance ne dépend pas uniquement de leur mise en place, mais également des **facteurs organisationnels, sociaux et stratégiques** qui les entourent. Ainsi, la question demeure ouverte quant aux meilleures pratiques à adopter pour maximiser leurs bénéfices tout en minimisant les risques potentiels pour les employés et l'organisation.

3.2. Le rôle des systèmes de travail à haute performance dans l'innovation

L'un des thèmes dominants dans ces études est l'**impact des systèmes de travail à haute performance sur l'innovation**. En effet, l'innovation est un facteur clé de compétitivité et de durabilité pour les organisations, et la manière dont les HPWS influencent ce processus reste un sujet central de recherche.

Par exemple, l'article de Farooqi et al. (2025) explore **quand et pourquoi ces systèmes peuvent tantôt promouvoir, tantôt inhiber le comportement innovant des employés**. Les auteurs soulignent que les HPWS, en mettant en place des pratiques rigoureuses de gestion des ressources humaines (formation intensive, autonomie accrue, travail en équipe et incitations à la performance), peuvent stimuler la créativité et favoriser l'émergence d'idées novatrices. Cependant, ils peuvent aussi générer une pression excessive sur les employés, entraînant du stress et une rigidité organisationnelle qui freinent l'innovation. Cette étude met ainsi en évidence la **complexité des HPWS** et leur **double impact**, qui dépend largement des conditions contextuelles, telles que le climat organisationnel, le style de leadership ou encore la culture d'entreprise.

De plus, l'étude de Çera et al. (2024) explore le **rôle crucial des HPWS dans les petites et moyennes entreprises (PME) pour favoriser l'innovation ouverte**. Contrairement aux grandes entreprises, qui disposent souvent de ressources substantielles pour investir dans la recherche et le développement, les PME doivent miser sur des stratégies plus flexibles et collaboratives pour innover. Les résultats de cette étude montrent que les HPWS, en encourageant la participation des employés et en renforçant la gestion des compétences, permettent aux PME d'améliorer leur capacité à absorber les connaissances externes et à développer des partenariats stratégiques. Cela souligne que les HPWS ne sont **pas uniquement réservés aux grandes entreprises**, mais qu'ils peuvent également être un **levier stratégique pour les PME cherchant à accroître leur compétitivité** par l'innovation.

En somme, ces recherches démontrent que l'impact des HPWS sur l'innovation est **multidimensionnel**. L'efficacité de ces systèmes dépend fortement de leur **mise en œuvre, du contexte organisationnel et des caractéristiques des employés**. Une gestion adaptée, combinant des systèmes de travail à haute performance et une culture organisationnelle propice à la créativité, semble être un facteur déterminant pour maximiser les effets positifs des HPWS sur l'innovation.

3.3. Les enjeux sociaux et psychologiques des HPWS

Une autre tendance importante concerne les dimensions sociales et psychologiques des HPWS. Les recherches explorent comment ces systèmes affectent les relations travailleur-employeur, le bien-être psychologique des employés, et leur engagement organisationnel.

Par exemple, l'article de **Yu et al. (2025)** explore les **conditions limites des HPWS**, en mettant en lumière le rôle clé des **relations leader-membre**. L'étude démontre que, bien que les HPWS puissent améliorer l'efficacité du travail et encourager la responsabilisation des employés, **la qualité des relations entre les supérieurs et leurs subordonnés joue un rôle déterminant dans l'expérience des employés**. Un leader soutenant et à l'écoute permet d'amortir les effets négatifs des HPWS, tels que la surcharge de travail et la pression constante à la performance. À l'inverse, un management autoritaire ou distant peut accentuer le stress et générer une forme de **déconnexion psychologique**, où les employés, malgré un cadre de travail performant, se sentent isolés et démotivés.

De son côté, Agarwal et al. (2024) s'intéressent aux conséquences psychologiques des HPWS sur l'engagement des employés et notamment sur la prévention du "quiet quitting" (abandon silencieux). Ce phénomène, de plus en plus observé dans les organisations, se manifeste lorsque les employés se limitent au strict minimum exigé par leur poste, sans engagement ni motivation supplémentaire. L'étude souligne que, pour éviter cette tendance, il est essentiel que les HPWS soient accompagnés de conditions de travail favorisant la satisfaction psychologique, notamment à travers la reconnaissance, la flexibilité, et un climat organisationnel inclusif.

3.4. La gestion des ressources humaines dans des contextes incertains

Un autre aspect clé émerge des études comme celle de Mousa et Arslan (2025), qui aborde la gestion des ressources humaines en période d'incertitude économique. Ce travail met en évidence l'importance des HPWS comme stratégie de survie pour les employés dans des contextes économiques difficiles, où les entreprises doivent à la fois maintenir la performance et soutenir le bien-être des employés.

Ces recherches montrent donc que **les HPWS ne sont pas uniquement une question de performance technique**, mais qu'ils impliquent également une **gestion fine des aspects humains et sociaux**. L'efficacité des HPWS dépend largement de **l'environnement organisationnel, du style de leadership et des dispositifs de soutien mis en place**. Une mise en œuvre inadaptée peut entraîner des **effets négatifs sur le bien-être des employés**, ce qui pourrait, à terme, compromettre les bénéfices attendus en matière de performance organisationnelle. Ainsi, les futures recherches pourraient explorer davantage **comment adapter les HPWS pour concilier exigences de performance et épanouissement des employés**, en intégrant des approches centrées sur le bien-être au travail et la gestion des relations interpersonnelles.

3.5. Le lien entre HPWS et l'engagement organisationnel

L'étude de **Ajmal et al. (2024)** met en évidence que l'impact des systèmes de travail à haute performance (HPWS) sur l'engagement organisationnel est largement influencé par le **soutien organisationnel perçu et les étapes de carrière des employés**. Lorsqu'un employé perçoit que son organisation valorise ses efforts, lui offre des opportunités de développement et l'accompagne dans son évolution professionnelle, il est plus enclin à s'engager activement. En revanche, si les HPWS sont perçus comme des outils de pression ou de contrôle strict, ils peuvent générer du stress et un désengagement progressif. De plus, cette relation est **modérée par la phase de carrière de l'employé** : les jeunes professionnels, en quête d'apprentissage et de reconnaissance, bénéficient particulièrement des HPWS lorsqu'ils sont associés à des opportunités de formation et de mentorat, tandis que les employés en milieu de carrière privilégient les perspectives de progression et la stabilité, rendant crucial l'ajustement des pratiques de gestion à leurs attentes. Pour les employés plus expérimentés, proches de la fin de carrière, l'engagement dépend davantage des conditions de travail, de l'autonomie et de la reconnaissance de leur expertise. Ces résultats soulignent donc **l'importance d'adapter les HPWS en fonction du cycle de vie professionnel des employés**, afin d'optimiser leur engagement et de maximiser leur contribution à la performance organisationnelle.

3.6. Les syndicats et les HPWS

L'article de **Chung et Park (2025)** aborde un sujet fondamental : **la relation entre les syndicats et les systèmes de travail à haute performance**, en s'interrogeant sur le rôle des syndicats en tant qu'**alliés ou opposants** à ces pratiques managériales. Cette dynamique est particulièrement cruciale dans les environnements où la **négociation collective et la représentation des travailleurs jouent un rôle central**, car elle influence directement la mise en œuvre et

l'efficacité des HPWS. D'un côté, les syndicats peuvent soutenir ces systèmes s'ils perçoivent qu'ils offrent des **conditions de travail améliorées, des opportunités de développement et une plus grande participation des employés aux décisions organisationnelles.** Dans ce cas, les HPWS deviennent un **levier de coopération** favorisant à la fois **l'engagement des travailleurs et la performance de l'entreprise.** En revanche, si ces pratiques sont perçues comme **des mécanismes de contrôle accrus, une intensification du travail ou une menace pour les droits des employés,** les syndicats peuvent s'y opposer fermement, considérant qu'ils risquent de **dégrader la qualité de vie au travail** et d'augmenter les pressions sur les salariés. Cette étude met ainsi en lumière **les tensions potentielles entre les HPWS et les dynamiques syndicales,** soulignant l'importance d'un **dialogue social efficace** pour aligner les objectifs des entreprises avec les attentes et les préoccupations des représentants des travailleurs.

3.7. Synthèse des perspectives de recherche en HPWS

Les recherches récentes sur les HPWS révèlent une variété de **thématiques émergentes,** allant de l'impact sur l'innovation à la gestion des **relations sociales et psychologiques,** en passant par les défis spécifiques posés par des contextes économiques incertains. Un élément clé qui ressort est l'importance de comprendre les **conditions contextuelles** et les **facteurs modérateurs** (comme la relation leader-membre, les étapes de carrière, et les négociations syndicales) qui influencent l'efficacité des HPWS. En outre, il est clair que ces systèmes ne sont pas universellement positifs : leur impact peut être mitigé en fonction des circonstances, des perceptions des employés, et des stratégies de gestion. Bien que ces études aient apporté des éclairages significatifs sur l'impact des **systèmes de travail à haute performance,** plusieurs questions restent ouvertes et méritent une exploration approfondie.

Tout d'abord, la **relation entre HPWS et innovation** pourrait être davantage analysée en intégrant une approche longitudinale afin de mieux comprendre l'évolution des dynamiques organisationnelles et des comportements innovants au fil du temps. Il serait intéressant d'examiner comment les entreprises peuvent ajuster leurs pratiques pour **maximiser l'innovation** tout en atténuant les éventuels effets négatifs sur la charge de travail et le bien-être des employés.

Ensuite, une autre piste de recherche concerne l'**adaptation des HPWS aux nouveaux modes de travail hybrides et numériques.** Avec la transformation digitale et l'essor du télétravail, il serait pertinent d'explorer comment ces systèmes peuvent être redéfinis pour maintenir un équilibre entre **performance, flexibilité et engagement des employés.**

Enfin, un axe de recherche prometteur réside dans l'étude des **facteurs culturels et institutionnels** influençant l'efficacité des HPWS. Les résultats obtenus dans des contextes occidentaux peuvent-ils être généralisés aux économies émergentes ? Une analyse comparative entre différentes régions du monde permettrait d'identifier des spécificités contextuelles et d'adapter les HPWS aux réalités locales. Ces perspectives de recherche offrent ainsi des opportunités pour enrichir la compréhension des HPWS et optimiser leur mise en œuvre dans divers environnements organisationnels.

Conclusion

Les systèmes de travail à haute performance (HPWS) apparaissent comme un levier stratégique essentiel pour améliorer la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle. Premièrement, et grâce à une analyse bibliométrique approfondie de 478 documents extraits du Web of Science, cette étude a permis d'identifier les principales tendances de publication, les auteurs et les pays les plus actifs, ainsi que les axes de recherche dominants. Cette cartographie de la littérature souligne l'essor des HPWS en tant qu'outil d'optimisation des processus organisationnels et de valorisation du capital humain. Toutefois, cette analyse bibliométrique présente certaines limites qu'il convient de souligner. Premièrement, notre étude s'est exclusivement concentrée sur la base de données Web of Science, ce qui exclut d'autres plateformes scientifiques pouvant contenir des travaux pertinents. Deuxièmement, nous avons limité notre recherche aux articles classés dans la catégorie "Management", alors que d'autres domaines connexes, tels que "Business", "Psychology Applied" ou "Social Sciences Applied", peuvent également aborder des aspects essentiels des systèmes de travail à haute performance. Enfin, le choix des mots-clés utilisés dans le moteur de recherche constitue une autre limite : nous avons uniquement retenu l'expression "systèmes de travail à haute performance" (HPWS), alors qu'il existe diverses appellations pour désigner ce même phénomène, ce qui peut avoir restreint la portée de notre analyse.

Deuxièmement, l'examen des dix études les plus récentes révèle une orientation croissante vers l'analyse des facteurs contextuels influençant l'efficacité des HPWS. Parmi ces facteurs figurent la culture organisationnelle, la transformation numérique, le rôle des syndicats, ainsi que les caractéristiques démographiques des employés. Cette analyse met également en évidence un intérêt accru pour l'étude de l'impact de ces systèmes sur divers résultats individuels et organisationnels, notamment la performance, le comportement créatif, l'engagement organisationnel et le bien-être des employés. Ces dimensions reflètent une prise de conscience grandissante quant aux effets multidimensionnels des HPWS, allant au-delà de la simple performance économique pour inclure des aspects psychosociaux et comportementaux.

Ces éléments suggèrent que les recherches futures devraient adopter une approche plus intégrative et multidisciplinaire, prenant en compte à la fois les niveaux micro (individuel) et macro (organisationnel). Une telle approche permettrait d'explorer les interactions complexes entre les pratiques de gestion, les caractéristiques des employés et les dynamiques organisationnelles. De plus, des études longitudinales seraient nécessaires pour mieux

comprendre les effets à long terme des HPWS, leur durabilité et leur capacité d'adaptation face à un environnement de travail en constante évolution marqué par des avancées technologiques et des changements sociétaux.

En conclusion, cette étude offre non seulement un état des lieux de la littérature existante, mais elle ouvre également des perspectives prometteuses pour les recherches futures. Une meilleure compréhension des HPWS permettra aux chercheurs et aux praticiens de concevoir et de mettre en œuvre des systèmes favorisant non seulement la réussite organisationnelle, mais également le bien-être et l'épanouissement des employés. Ces travaux futurs pourraient ainsi contribuer à élaborer des modèles de gestion plus équitables, adaptatifs et résilients, répondant aux enjeux contemporains du monde du travail.

BIBLIOGRAPHIE

- Adhami, T., & Timur, T. (2024). High performance work systems and organizational performance: modeling the mediating role of managers' trust in employee representation systems in European organizations. *Employee Relations: The International Journal*.
- Agarwal, P., Kaur, P., & Budhwar, P. (2024). Silencing Quiet Quitting: Crafting a Symphony of High-Performance Work Systems and Psychological Conditions. *Human Resource Management*.
- Ajmal, M., Islam, A., Islam, Z., & Javeed, A. (2024). Unravelling the Path to Organizational Commitment: The Mediating Role of Perceived Organizational Support and the Moderating Role of Career Stages in High-performance Work Systems. *Global Business Review*, 09721509241301148.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High- performance Work Systems Pay Off* (1st ed). Cornell University Press.
- Ari E, Karatepe OM, Rezapouraghdam H, Avci T (2020) A conceptual green human resource management model: indicators, differential pathways, and multiple pro-environmental outcomes. *Sustainability* 12(17):7089
- Arthur, J.B. (1994) 'Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687. <https://doi.org/10.2307/256705>
- Ashton, D. N., & Sung, J. (2002). Supporting Workplace Learning for High Performance Working. International Labour Organization.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: the JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Barney, J. (1991). Special theory forum the resource-based model of the firm: origins, implications, and prospects. *Journal of management*, 17(1), 97-98.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: PROGRESS AND PROSPECTS. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779– 801.
- Becker, B., and Huselid, M. (1998), "High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications", *Research in Personnel and Human Resources Journal*, Vol. 16, No. 1, pp. 53-101.
- Boxall, P. (2012). High-performance-work-systems: what, why, how and for whom? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(2), 169-186.

- Boxall, P, Ang, S, and Bartram, T. (2011). 'Analysing the 'Black Box' of HRM: Uncovering HR Goals, Mediators, and Outcomes in a Standardized Service Environment', *Journal of Management Studies*, 48:7,1504-1532.
- Cafferkey, K. and Dundon, T. (2015) 'High Performance Work Systems, Innovation and Employee Outcomes: Embedding Macro and Micro Perspectives', *Personnel Review* 44:5, 666-68.
- Çera, E., Çera, G., Matošková, J., Ndou, V., & Gregar, A. (2024). Fostering open innovation in SMEs: the crucial role of high-performance working systems and the mediating influence of innovative work behaviour. *Journal of Knowledge Management*.
- Cheng, D., Huang, J., Wang, X., & Zhao, S. (2025). Structure of high-performance work system and new product entry strategy: configuration based on manufacturing enterprises in China. *Chinese Management Studies*.
- Chung, D. J., & Park, T. Y. (2025). Are unions friends or foes of high-performance work systems?. *Journal of Applied Psychology*.
- Cook, F.L. (2001). 'Human resource strategy to improve organizational performance: a route for firms in Britain?' *International Journal of Management Reviews*, 3:321-339.
- De Menezes, L. M., Wood, S., & Gelade, G. (2010). The integration of human resource and operation management practices and its link with performance: A longitudinal latent class study. *Journal of Operations Management*, 28(6), 455– 471.
- Delery, J. E. et Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835. <https://doi.org/10.2307/256713>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Dorta-Afonso, D., & González-de-la-Rosa, M. (2022). High-performance work systems. In D. Buhalis (Ed.), *Encyclopedia of Tourism Management and Marketing*. Edward Elgar Publishing.
- Fabi, B., Lacoursière, R. et Raymond, L. (2015). Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations. *International Journal of Manpower*, 36(5), 772-790. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2014-0005>
- Farooqi, A. S., Song, D., Yin, Y., & Yuan, Y. (2025). Always good for innovation? Investigating when and why high-performance work systems promote versus inhibit employees' innovative behavior. *Employee Relations: The International Journal*.

- Giannikis, S., Grougiou, V., & Kapoutsis, I. (2019). The effects of entrepreneurial orientation on job stressors and the moderating role of high-performance work systems: employee perspectives from two industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(14), 3033– 3060.
- Gittell, J.H., Seidner, R. and Wimbush, J. (2010), “A relational model of how high performance work systems work”, *Organization Science*, Vol. 21, No. 2, pp. 490-506.
- Godard, J. (2004). A critical assessment of the high-performance paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, 42(2), 349–378.
- Heffernan, M., & Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211-231.
- Huselid, M. A. (2017). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A. (2016). The mediating role of work engagement in the relationship between high-performance work practices and job outcomes of employees in Nigeria. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2350–2371.
- Karatepe, O.M., & Vatankhah, S. (2015). High-performance-work-practices, career satisfaction, and service recovery performance: a study of flight attendants. *Tourism Review*, 70(1), 56-71.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105–1118. <https://doi.org/10.1037/a0024710>
- Monks, K., Kelly, G., Conway, E., Flood, P., Truss, K. and Hannon, E. (2013), ‘Understanding how HR systems work: the role of HR philosophy and HR processes’. *Human Resource Management Journal*, 23(4):379–395
- Mousa, M., & Arslan, A. (2025). Strategic human resources management in times of economic uncertainty: a lifebuoy for employees?. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- Murphy, K., Torres, E., Ingram, W., & Hutchinson, J. (2018). A Review of High Performance Work Practices (HPWPs) Literature and Recommendations for Future Research in the Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30, 365-388.

- Murphy, K., and Olsen, M. (2009), "Dimensions of a high performance management system: An exploratory study of the US casual restaurant segment", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 21, No. 7, pp. 836-853.
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of management*, 39(5), 1184-1220.
- Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (2000), "Strategic Human Resource Management", *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 3, pp. 677-703.
- Shahzad, K., Rasheed, M. A., Faisal, M., & Hassan, S. G. (2024). Unveiling the nexus: exploring the collective social exchange dynamics of high-performance work systems in shaping organizational outcomes. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- Sheehan, M., & Garavan, T. (2022). High-performance work practices and labour productivity: a six wave longitudinal study of UK manufacturing and service SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, 33(16), 3353-3386.
- Stephen, W., Daniels, K. & Ogbonnaya C. (2020). Use of work-non work supports and employee well-being: The mediating roles of job demands, job control, supportive management and work-non work conflict. *International Journal of Human Resource Management*, 31(14), 1793-1824.
- Sun, L., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behaviour, and organisational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- Weinberg, D.B., Avgar, A.C., Sugrue, N.M., & Cooney-Miner, D. (2013). The importance of a high-performance work environment in hospitals. *Health Services Research*, 48(1), 319- 332.
- Yang, C., Li, Z., Li, F., & Li, H. (2024). The impacts of digital leadership on employee voice behaviors: The mediating roles of employee empowerment and work engagement. *SAGE Open*, 14(2), 21582440241260474. <https://doi.org/10.1177/21582440241260474>
- Yu, J., Abdul Hamid, R., & Du, L. (2025). Boundary conditions on the dark side of high-performance work systems: leader-member exchange as a job resource. *Personnel Review*.