



**HEC Montréal**

**Satisfaction envers le service RH et au travail : effet de la force RH, du contenu RH  
et du climat de travail (dans un contexte de pays en voie de développement)**

**Par**

**Liliane Mpere**

**Sciences de la gestion  
(Spécialisation Gestion des ressources humaines)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences  
(M. Sc.)*

Michel Cossette  
HEC Montréal  
Directeur de recherche

Décembre 2021  
© **Liliane Mpere, 2021**



## Avis de conformité

# HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

### CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

---

**Projet # :** 2022-4470

**Titre du projet de recherche :** Le rôle du climat organisationnel dans le lien entre la force du système RH d'une part, et la satisfaction des employés quant à la GRH et quant à leur travail d'autre part.

**Chercheur principal :**  
Liliane Mpere,

**Directeur/codirecteurs :**  
Michel Cossette  
Professeur - HEC Montréal

**Date d'approbation du projet :** 31 mai 2021

**Date d'entrée en vigueur du certificat :** 31 mai 2021

**Date d'échéance du certificat :** 01 juin 2022

---



Maurice Lemelin  
Président  
CER de HEC Montréal



## Remerciements

La rédaction d'un mémoire est une œuvre qui naît par la volonté d'une personne, mais se concrétise grâce à l'apport de plusieurs porteurs de vision. Dans mon cas, ce fut un long parcours, pendant lequel j'ai continué à nourrir à chaque instant ma passion pour la recherche.

La réalisation de ce travail de longue haleine n'aurait pu être possible sans l'apport de ces personnes envers qui je suis particulièrement très reconnaissante. Je tiens à remercier mon directeur de mémoire, M. Michel Cossette, qui m'a fait bénéficier de son expertise pointue de chercheur. Ses conseils et ses recommandations m'ont permis d'améliorer mes compétences d'analyse critique et de rédaction. Grâce à ses connaissances très avancées en analyse statistique, il m'a aidé à faire mes premiers pas dans ce domaine complexe d'analyse et d'interprétation. Il a su faire preuve de flexibilité et de patience pour que je parvienne à l'aboutissement de ce travail : un mentor hors pair.

Les encouragements de mon mari Papus Mifundu, parfois avec des mots durs, m'ont aidée à croire en mes capacités et à relever cet immense défi. En étant lui-même très actif et engagé dans son travail, il dégage une énergie contagieuse.

J'ajoute un mot pour mes garçons, Gaétan, Gamaliel et Normand, très dynamiques et affectueux à la fois; les avoir en permanence à mes côtés m'a permis de me détacher de temps en temps de mon travail pour revenir avec de nouvelles meilleures perspectives.

À toute ma famille et mes proches, particulièrement mon père Mpereboye Mpere, de qui j'ai hérité les gènes de chercheurs, un grand merci!

J'ai une pensée pour tous ceux et celles qui de près ou de loin m'ont apporté leur soutien tangible ou intangible, des paroles d'encouragement et des prières. Qu'ils trouvent dans ce travail l'expression de ma reconnaissance.



## Résumé

La force du système RH est un concept qui a fait ses preuves depuis sa publication; plusieurs recherches ont testé ce modèle. En général, des études montrent que la force du système RH perçue par les employés est associée à plusieurs résultats positifs tels que l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail, la vigueur, le bien-être, la performance des tâches, la créativité, les comportements de citoyenneté organisationnelle, l'efficacité RH, la performance organisationnelle, les comportements d'improvisation, l'assistance aux collègues, tout en étant négativement liée aux intentions de quitter et aux émotions négatives.

La notion de force RH fait référence à la force de signalisation du système RH, aux propriétés communicationnelles de la fonction RH « Force du système RH »; elle reflète la capacité d'une organisation d'envoyer des messages de signalisation aux employés qui sont caractérisés par un caractère distinctif remarquable, une cohérence élevée et un fort consensus. Ainsi, lorsque le système RH est perçu comme élevé dans les dimensions de caractère distinctif, de cohérence et de consensus, il influencera la performance par la médiation du climat organisationnel. Par conséquent, nous croyons qu'il est crucial pour les gestionnaires de s'intéresser à la manière dont les pratiques RH sont communiquées pour le bien-être des employés et des organisations.

Ce mémoire examine la relation entre le contenu et le processus RH, le climat organisationnel et la satisfaction des employés dans un contexte de pays en voie de développement. Une revue de littérature et une approche théorique basée sur ces notions précitées ont permis de formuler six hypothèses. Elles stipulent que la force RH est positivement liée à la satisfaction des employés, que le processus et le contenu RH combinés influencent davantage la satisfaction des employés, que les perceptions de climat jouent un rôle de médiation entre la force RH et la satisfaction des employés, et qu'il existe un effet interactif entre la force RH et la satisfaction RH pour influencer positivement la satisfaction au travail.

De nature empirique, cette étude se base sur une enquête réalisée, par le biais d'un questionnaire, auprès de 182 employés évoluant en République démocratique du Congo. Les résultats révèlent que la force RH est positivement reliée à la satisfaction des employés, que le processus et le contenu RH combinés exercent une influence plus forte sur la satisfaction des employés, plus grande que lorsqu'elles sont analysées séparément. En outre, les analyses de régression indiquent qu'il y a un effet médiateur partiel du climat organisationnel dans la relation entre la force RH et la satisfaction des employés. De plus, en introduisant la satisfaction RH comme variable modératrice dans la relation entre la force RH et la satisfaction au travail, les analyses de régression indiquent qu'il n'y a pas d'effet d'interaction, mais plutôt un effet direct de la satisfaction RH sur la satisfaction au travail au même titre que la force RH.

Cette recherche se démarque par son originalité basée la portabilité de la théorie de la force RH dans d'autres parties du monde, plus spécifiquement son applicabilité dans des environnements organisationnels émergents comme la République démocratique du Congo. Nous voulons croire que ce mémoire contribuera à l'avancement des

connaissances sur la généralisation des prémisses fondamentales des théories créées en Occident dans d'autres parties du monde (en Afrique).

Mots clés : force RH (processus RH), contenu RH, climat, satisfaction RH et satisfaction au travail.

## Table des matières

Avis de conformité.....	iii
Remerciements.....	v
Résumé.....	vii
Table des matières.....	ix
Liste des tableaux.....	xii
Liste des figures.....	xii
Liste des abréviations.....	xiii
Introduction.....	1
Chapitre 1 – Revue de littérature.....	5
1.1. Résultats RH (comportements et attitudes).....	5
1.2. Motivation.....	7
1.2.1. Ce qu’est la motivation.....	7
1.2.2. Les théories expliquant la motivation (et la satisfaction).....	8
1.2.3. Motivation et culture (nationale).....	13
1.3. Engagement des employés et satisfaction au travail (concepts redondants)....	14
1.4. La satisfaction au travail.....	19
1.4.1. Origine et définition.....	19
1.4.2. Dimensions et mesures de la satisfaction au travail.....	20
1.4.3. Antécédents de la satisfaction.....	22
1.4.4. Résultats de la satisfaction au travail.....	25
1.4.5. La satisfaction RH.....	26
1.4.6. Le <i>Value-Percept Model</i> , de Locke, et La satisfaction résignée, de Bussing.....	29
1.5. Le climat.....	31
1.5.1. Définition du climat.....	32
1.5.2. Différence entre climat psychologique et climat organisationnel.....	33
1.5.3. Rôle médiateur et modérateur du climat organisationnel.....	35
1.6. Force du système RH.....	37
1.6.1. Contenu et processus du système de gestion des ressources humaines	37
1.6.2. Le modèle de covariation de la théorie d’attribution de Kelley (1967 et 1973) et la force situationnelle de Mischel (1973).....	39
1.6.3. Le modèle de force du système RH de Bowen et Ostroff (2004).....	42
1.6.4. Description des caractéristiques d’un système RH fort selon Bowen et Ostroff (2004).....	45
1.6.5. Opérationnalisation de la force du système RH.....	49
Chapitre 2 – Cadre conceptuel et hypothèses.....	55
2.1. Présentation du modèle.....	55
2.2. Hypothèses en lien avec la satisfaction des employés.....	60
2.2.1. Hypothèse en lien avec la satisfaction RH.....	60
2.2.2. Hypothèse en lien avec la satisfaction au travail.....	61

2.2.3.	Hypothèse portant sur l'impact combiné du contenu et du processus RH sur la satisfaction des employés .....	63
2.2.4.	Hypothèse en lien avec la modération exercée par la satisfaction RH sur la relation entre la force RH et la satisfaction au travail .....	64
2.3.	Hypothèses en lien avec le climat (psychologique) (médiation).....	65
Chapitre 3 – Cadre méthodologique .....		69
3.1.	Contexte de l'étude.....	69
3.2.	Devis de recherche .....	71
3.3.	La collecte des données.....	72
3.4.	Description de l'échantillon et profil des répondants.....	73
3.5.	Échelles de mesure .....	75
3.5.1.	Échelle de la Force RH (Processus RH) .....	76
3.5.2.	Échelle des Pratiques RH à haute performance .....	77
3.5.3.	Échelle de la Perception du climat psychologique .....	78
3.5.4.	Échelle de la Satisfaction RH .....	79
3.5.5.	Échelle de la Satisfaction au travail .....	80
3.6.	Méthodes d'analyse des résultats .....	80
3.7.	Résultats des tests de validité et de fiabilité des mesures utilisées .....	82
3.7.1.	Test de validité et fiabilité de la Force RH (Processus RH) .....	83
3.7.2.	Test de validité et fiabilité des Pratiques RH à haute performance (Contenu RH).....	85
3.7.3.	Test de validité et fiabilité du Climat psychologique .....	87
3.7.4.	Test de validité et fiabilité de la Satisfaction RH .....	89
Chapitre 4 – Résultats .....		91
4.1.	Résultats descriptifs des variables à l'étude.....	91
4.1.1.	Moyennes et écart-type .....	91
4.1.2.	Présentation de la matrice de corrélations .....	94
4.1.3.	Évaluation de l'effet des variables contrôles .....	96
4.2.	Résultats des analyses de régression linéaire multiple.....	97
4.2.1.	Résultats des analyses de régression linéaire : influence directe.....	97
4.2.2.	Résultats des analyses de régression linéaire : rôle de modération exercé par la Satisfaction RH et de médiation exercé par le Climat psychologique .....	100
4.2.3.	Quelques résultats additionnels intéressants.....	103
4.3.	Un retour sur les hypothèses de recherche .....	104
Chapitre 5 – Discussions des résultats .....		107
5.1.	Implications théoriques .....	107
5.1.1.	Retour sur les hypothèses de liens directs.....	107
5.1.2.	Retour sur les hypothèses de modération et de médiation.....	112
5.2.	Implications pratiques .....	116
5.3.	Limites.....	119
5.4.	Avenues de recherche.....	120

Conclusion .....	123
Bibliographie.....	125
Annexes	
Annexe 1 : Invitation utilisée pour la collecte des données .....	141
Annexe 2 : Questionnaire de l'étude .....	142
Annexe 3 : Résultats des tests initiaux d'analyse en composantes principales.....	158
Annexe 4 : Résultats des tests de régression linéaire avec les sous-dimensions des variables.....	161
Annexe 5 : Résultats des tests de régression linéaire testant le rôle modérateur du climat psychologique .....	164

## Liste des tableaux

Tableau 1.1 Les neuf caractéristiques d'un système RH.....	44
Tableau 3.1 Nombre de questionnaires remplis .....	73
Tableau 3.2 Effectifs dans chaque variable contrôle .....	74
Tableau 3.3 Exemples d'items reliés aux caractéristiques RH.....	77
Tableau 3.4 Extrait de réponses relativement aux perceptions de contenu RH.....	78
Tableau 3.5 Exemples de questions posées relativement aux perceptions du climat organisationnel.....	79
Tableau 3.6 Extrait du questionnaire portant sur le niveau de satisfaction par rapport aux pratiques RH .....	80
Tableau 3.7 Synthèse des tests de validité et fiabilité.....	83
Tableau 3.8 Analyse en composantes principales de la Force RH .....	84
Tableau 3.9 Analyse en composantes principales des sous-dimensions.....	85
Tableau 3.10 Analyse en composantes principales du Contenu RH .....	86
Tableau 3.11 Analyse en composantes principales des sous-dimensions du Contenu RH .....	87
Tableau 3.12 Analyse en composantes principales du climat psychologique .....	88
Tableau 3.13 Analyse en composantes principales de la satisfaction RH .....	89
Tableau 4.1 Statistiques descriptives .....	93
Tableau 4.2 Matrice de corrélations.....	95
Tableau 4.3 Résultats des analyses de variance (ANOVA).....	96
Tableau 4.4 Résultats des analyses de régression linéaire (variables globales) .....	98
Tableau 4.5 Résultats de l'analyse de régression testant le rôle modérateur exercé par la satisfaction RH sur le lien entre la force RH et la satisfaction au travail .....	101
Tableau 4.6 Conditions nécessaires à l'attribution d'un lien de médiation .....	102
Tableau 4.7 Résultats des analyses de régression linéaire (sous-dimension) .....	103
Tableau 4.8 Confirmation et rejet des hypothèses de recherche.....	105

## Liste des figures

Figure 1.1 Modèle de la force du système RH de Bowen et Ostroff (2004) .....	44
Figure 2.1 Modèle de processus de la Gestion stratégique des ressources humaines de Wright et Nishi (2007) .....	56
Figure 2.2 Chaîne causale « Gestion des personnes – Performance ». Modèle de John Purcell et Sue Hutchison (2007) .....	57
Figure 2.3 Modèle conceptuel reliant la force perçue du système RH à la satisfaction des employés (satisfaction RH et satisfaction au travail) .....	59
Figure 2.4 Les variables de notre modèle .....	59

## Liste des abréviations

AET	Théorie des événements affectifs
ERG	Théorie d'Alderfer (existence, relation, croissance)
GRH	Gestion des ressources humaines
HPWS	Système de travail à haute performance
MBO	Système de gestion par objectifs
OCB	Compétences de citoyenneté organisationnelle
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
POS	Soutien organisationnel perçu
RDC	République Démocratique du Congo
RH	Ressources humaines
VIF	<i>Variance Inflation Factors</i>



## **Introduction**

En 2004, considérant les pratiques RH comme un canal de communication qui sert à envoyer des messages aux employés sur ce qui est attendu, valorisé et récompensé par l'organisation, Bowen et Ostroff ont identifié neuf caractéristiques d'un système RH solide, qui permettent de créer un consensus parmi les employés sur les pratiques en place dans l'organisation et qui conduisent à des perceptions partagées de la signification de ces pratiques (climat). Ils proposent que la force du système RH favorise l'émergence d'un climat organisationnel (perceptions collectives) à partir de climats psychologiques (perceptions au niveau individuel). À son tour, le climat organisationnel affichera une association significative avec les attitudes et les comportements des employés.

La présente étude s'appuie sur ce concept de base existant dans la littérature récente sur les ressources humaines (RH), la « Force perçue du système RH », conceptualisé par Bowen et Ostroff, en 2004, pour examiner les relations entre différentes caractéristiques perçues du système RH (le caractère distinctif, la cohérence et le consensus), le climat psychologique ainsi que leur impact sur la satisfaction RH et la satisfaction au travail (dans un contexte de pays en voie de développement).

Alors qu'Ostroff et Bowen (2016) soutiennent que la force RH devrait être conceptualisée et mesurée au niveau de l'unité ou de l'organisation en tant que perceptions partagées de la Gestion des ressources humaines (GRH), plusieurs recherches sur la Force RH (Bednall et coll., 2014; Katou et coll., 2014; Li et coll., 2011; Sanders et Yang, 2016; Sanders et coll., 2014) ont analysé et conceptualisé la force RH en tant que perceptions et compréhension des employés des caractéristiques d'un système RH. Ostroff et Bowen (2016, p. 198) soutiennent que cette conceptualisation de la force du système de GRH « perçue » par des employés diffère de la leur, mais que ces perceptions idiosyncratiques, puisqu'elles reflètent un traitement idiosyncratique du contexte social, peuvent à leur tour influencer les réponses individuelles. Nous convenons, comme Farndale et Sanders (2017), que la force du système de la GRH perçue par les employés est une construction significative et une piste d'enquête précieuse, car les perceptions et la compréhension du monde en général, et de la GRH en particulier, sont plus un processus subjectif qu'un processus objectif (Fiske et Taylor, 2013).

Plus concrètement, nous nous inspirons du modèle de Bowen et Ostroff (2004) pour analyser la façon dont la relation entre les perceptions (individuelles) des employés de la Force RH et les attitudes des employés (satisfaction) est médiée par leur perception du climat de travail (au niveau individuel). Dans notre approche, nous ne nions pas la pertinence du contenu de la GRH, car cela a été bien établi comme étant important pour façonner les résultats des employés; comme le recommandent Bowen et Ostroff (2004), il devrait au moins être contrôlé et associé dans les modèles de processus de GRH. Voilà pourquoi il semble intéressant d'analyser également l'impact combiné du processus et du contenu sur les attitudes des employés dans un contexte de pays émergent.

Dix ans après la publication de leur article, Ostroff et Bowen ont reconnu avoir été surpris par l'enthousiasme de leur concept de force du système RH dans la littérature; mais ils ont mentionné que les chercheurs utilisent ce concept de force de la GRH dans le cadre de la construction de leurs justifications théoriques ou comme base pour interpréter leurs résultats sans tester directement le concept. Certains illustrent la force du système RH en analysant le degré de similitude ou de cohérence dans les perceptions des pratiques en place entre les dirigeants et les employés (par exemple, Aryee et coll., 2012; Den et coll., 2013; Liao et coll., 2009).

Cette façon d'analyser les écarts permet d'indiquer si le système de GRH est soit bien ou mal exécuté; cependant, elle n'indique pas quelles parties du processus de GRH constituent une force ou une faiblesse (Ostroff et Bowen, 2016). L'intérêt est d'analyser la force de la GRH sur la base des neuf caractéristiques que sont la visibilité, la compréhension, la légitimité de l'autorité, la pertinence, l'instrumentalité, la validité, les messages cohérents de GRH, l'accord entre les principaux décideurs de la GRH et l'équité. Ces neuf caractéristiques ont été regroupées sous trois vocables : caractère distinctif, cohérence et consensus.

La littérature regorge d'exemples attestant que la GRH a un impact sur la performance organisationnelle par la médiation des attitudes et comportements des employés (Delery et Doty, 1996; Jackson et Schuler, 1995; Jiang et coll., 2012). Les principales cibles attitudinales sont la motivation, l'engagement et la satisfaction au travail des employés (Sven Hauff et coll., 2017). Il devient donc intéressant d'étudier l'impact des

caractéristiques de la mise œuvre du système RH sur la satisfaction RH et la satisfaction au travail, respectivement définies comme la satisfaction à l'égard de divers éléments de GRH au sein de l'organisation (la satisfaction RH) et la satisfaction résultant de l'évaluation de son emploi comme atteignant ou permettant d'atteindre ses valeurs professionnelles importantes et répondant à ses besoins de base (la satisfaction au travail).

La présente recherche s'articule autour des questions suivantes : quel est l'effet de la force RH, du contenu RH et du climat de travail sur la satisfaction des employés; et quel est le rôle du climat de travail dans le lien entre la force du système RH et la satisfaction des employés quant à la GRH d'une part et quant à leur travail, d'autre part (dans un contexte de pays en voie de développement)? Autrement dit, est-ce que la façon dont les employés perçoivent les caractéristiques du système RH a un impact sur la variabilité dans leurs perceptions du climat comme prédit par Bowen et Ostroff (2004), entraînant ainsi la satisfaction RH et la satisfaction au travail dans un contexte de pays en développement?

Plusieurs auteurs conviennent que l'interprétation de la construction de la GRH par les employés passe par trois conceptualisations que sont (1) le contenu ou le « quoi » des pratiques RH, (2) le processus ou le « comment » elles sont livrées, et (3) l'intention ou le « pourquoi », c'est-à-dire les attributions de ces pratiques (Ostroff et Bowen, 2016; Wang and Coll., 2019). Analyser la chaîne causale (force et contenu du système de GRH – Climat organisationnel – Satisfaction des employés) permet également d'adopter cette triple lentille pour faire ressortir les liens possibles de cette conceptualisation tripartite du quoi, du comment et du pourquoi des pratiques RH.

Cependant, dans le cadre de ce mémoire, seuls le quoi et le comment des pratiques RH seront analysés, chaque aspect demandant beaucoup de temps, temps non disponible dans le contexte présent. Le pourquoi, quoiqu'il ait été mesuré dans le questionnaire, ne sera pas analysé; il pourrait faire l'objet d'une future étude.



## Chapitre 1 – Revue de littérature

Ce premier chapitre dresse une recension de la documentation en lien avec les différents concepts et théories à l'étude. D'abord, une brève description des comportements et attitudes qui constituent les résultats RH les plus saillants est effectuée, tout en mettant en évidence les liens entre ces différents concepts (motivation, comportement de citoyenneté organisationnelle (OCB) et engagement) et la variable dépendante principale à l'étude qu'est la satisfaction des employés.

Ensuite, les différents types de climats (psychologique, organisationnel et force du climat) sont exposés. Enfin, le concept de « force du système de GRH » tel que conceptualisé par Bowen et Ostroff (2004) est présenté.

### 1.1. Résultats RH (comportements et attitudes)

*« ... une mesure solide de l'attitude globale au travail est l'une des informations les plus utiles qu'une organisation puisse avoir sur ses employés » Harrison et Newman, 2006*

Depuis une dizaine d'années, l'employé est considéré comme une source d'avantage concurrentiel (Barney, 1991), et la littérature portant sur la GRH fournit des évidences concernant les leviers à actionner et les conditions gagnantes pour que l'employé apporte de la valeur ajoutée dans l'organisation. Cette littérature regorge d'exemples attestant que la GRH a un impact sur la performance organisationnelle par la médiation des attitudes et comportements des employés (Delery et Doty, 1996; Jackson et Schuler, 1995; Jiang et coll., 2012).

L'attitude est l'état d'esprit « savoir-être » d'un sujet vis-à-vis d'un objet, d'une action, d'un individu ou d'un groupe. Elle est considérée comme une variable intermédiaire qui prépare l'individu à agir d'une certaine manière (positivement ou négativement) à l'égard d'un objet donné (Allport, 1935; Michelik, 2008). Les comportements sont l'ensemble des actions « savoir-faire » qu'un individu produit dans le but de parvenir à un objectif. L'idée essentielle de la définition d'Allport est que l'attitude est ce qui est censé être derrière le comportement, une cause du comportement.

Dans le domaine de la GRH, les attitudes et comportements des employés sont appelés « Résultats RH », eux-mêmes considérés comme vecteurs de performance pour l'entreprise (Document IUIL, 2016), et plusieurs de ces variables ont été analysées pour découvrir leur apport au sein de l'organisation, entre autres la satisfaction, la motivation, la rétention, le climat social, l'implication, la confiance, la loyauté, les comportements de citoyenneté, etc.

Le cadre de Boxall et Macky (2009) illustrant le chemin indirect de la relation « Pratiques RH-Performance » affirme que les pratiques RH ont d'abord un impact sur l'engagement de l'employé, sa motivation et sa satisfaction dans l'entreprise, puis sur la réduction des départs volontaires. En outre, Ostroff et Bowen (2000) abordent dans le même sens en affirmant que la relation entre les pratiques RH et la performance des entreprises est médiatisée par les attributs des employés et ils en identifient six qui ont un impact plus direct et plus saillant sur les résultats organisationnels : les connaissances et les compétences, l'identification et l'engagement, la satisfaction, la motivation intrinsèque, la motivation (par le fait des récompenses) et les comportements de citoyenneté.

De même que Paauwe et Richardson (1997) distinguent deux types de résultats des politiques RH : des résultats financiers tels que la production de l'organisation, la part de marché, le profit, la valeur du marché, mais aussi des facteurs non financiers tels que les congés de maladie, le roulement, la motivation et la satisfaction.

Sven Hauff et coll. (2017) pour leur part font la distinction entre deux groupes de cibles RH : les cibles de GRH attitudeles (par exemple, motivation, engagement), d'une part, et les cibles de disponibilité et d'efficacité, d'autre part (par exemple, dotation en collaborateurs qualifiés, flexibilité, réduction des coûts de personnel). Ces auteurs indiquent que les principales cibles sont la satisfaction, la motivation et l'engagement; ces trois variables sont régulièrement mentionnées dans la littérature à tel point que, tant dans le domaine académique que dans le domaine professionnel, elles sont devenues le centre d'intérêt (Zhu, 2012).

Les lignes qui suivent présentent ces principales cibles RH qui ont été majoritairement étudiées dans la littérature. La motivation et l'engagement sont expliqués, puis une attention plus soutenue est portée sur la satisfaction (au travail et envers les RH).

## **1.2. Motivation**

### **1.2.1. Ce qu'est la motivation**

La motivation consiste en des besoins, des désirs, des pulsions ou des impulsions chez l'individu qui sont dirigés vers des buts; ils peuvent être conscients ou inconscients (Hersey et Blanchard, 1977). Cette définition plus ancienne ne fait pas ressortir clairement l'idée de satisfaction des besoins comme préalable à la motivation, idée bien mise en évidence dans la majorité des définitions plus récentes. On la retrouve dans la définition de Buford et coll. (1995, cités dans Springer, 2011); ces auteurs définissent la motivation comme la volonté de réussir, une prédisposition à se comporter de manière raisonnée pour répondre à des besoins spécifiques non satisfaits. Selon Stephen (2000, cité dans Iguisi, 2009), la motivation est la volonté d'exercer un niveau d'effort persistant et élevé vers les objectifs organisationnels, conditionnée par la capacité de cet effort (déployé) à satisfaire certains besoins individuels. Parmi les nombreuses définitions de la motivation, les chercheurs s'accordent sur le fait que la motivation des individus commence par la reconnaissance cognitive d'un désir qui n'est pas présent au moment où l'individu l'a remarqué, suivie par le désir mental de faire quelque chose, puis par des actions physiques pour obtenir cet élément désiré (Kian et coll., 2014).

Selon Roussel (2000), la définition la plus représentative des apports des psychologues majeurs du domaine est celle de Vallerand et Thill (1993, p. 18) : « Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ». Cette définition met clairement en avant la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne, car il s'agit d'un processus qui est déclenché à l'origine par l'action d'une force motivationnelle intérieure qui dépend des caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité (hédonisme, crainte, convoitise, avidité, jalousie, etc.). Il peut être déclenché aussi par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation, de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi, du mode de management des supérieurs, etc. Ces facteurs de motivation internes ou dispositionnels, et externes ou situationnels, sont changeants et propres à chaque individu, ce qui complexifie davantage la pleine

compréhension du fonctionnement de la motivation (Roussel, 2000). Certains penseurs ont cependant conçu des théories nous aidant à améliorer notre compréhension de ce phénomène.

### **1.2.2. Les théories expliquant la motivation (et la satisfaction)**

On ne peut parler de la motivation sans faire mention de ses théories. Ces dernières peuvent être classées en théories de contenu et théories de processus (Campbell et coll., 1970, cités dans Kian et coll., 2014; Bawa, 2019). Le premier groupe comprend les théories qui traitent de ce qui motive; elles portent sur l'identification des besoins des gens et de leurs forces relatives, ainsi que les objectifs qu'ils poursuivent pour satisfaire ces besoins (Daft, 2003, cité dans Dartey-Baah, 2010; Kian et coll., 2014).

Les théories du contenu insistent sur les besoins qui motivent les gens, les facteurs internes des employés qui dynamisent et orientent leurs comportements au travail (Lynne, 2012). Parmi ceux qui ont développé des théories du contenu, on peut citer : Maslow (la théorie de la hiérarchie des besoins, 1954), Alderfer (la théorie ERG, 1972), Herzberg (la théorie des deux facteurs, 1968). McClelland (la théorie des besoins acquis, 1985). Les théories de processus réunies dans le deuxième groupe mettent l'accent sur le processus réel de motivation. Ces théories expliquent comment les employés choisissent les comportements pour répondre à leurs besoins et déterminent si leurs choix ont été couronnés de succès (Daft, 2003, cité dans Dartey-Baah, 2010). Ces théories déterminent comment le comportement individuel est motivé et maintenu dans les processus cognitifs humains autodirigés (Kian et coll., 2014). Les théories de processus de base sont : la théorie de l'équité (Adams, 1963) et la théorie de l'espérance (Vroom, 1964), la théorie de l'établissement d'objectifs (Latham & Locke, 1990; 2002) et la théorie du renforcement (Skinner, 1957).

La taxonomie de Campbell et coll. (1970), qui distinguait les théories de contenu des théories de processus, est devenue trop exigüe selon certains auteurs (Roussel, 2000) pour contenir toutes les théories et aussi trop rigide pour classer certaines d'entre elles. Par conséquent, elle a connu de nombreuses adaptations jusqu'à ce que Kanfer (1990) en propose une nouvelle. Cette dernière a développé une catégorisation qui intègre les dernières avancées des théories de la motivation et qui repose sur trois paradigmes : (1)

celui des besoins – mobiles – valeurs; (2) celui du choix cognitif; (3) et celui de l'autorégulation – métacognition.

D'autre part, la plupart des théories de motivation ont utilisé la satisfaction au travail comme fondement du développement de la théorie (Kian et coll., 2014). Selon la classification de Campbell (1970), on les retrouve tant dans les théories de contenu que parmi les théories de processus. Et suivant la taxonomie de Kanfer (1990), les théories qui présentent un alignement fort avec la satisfaction au travail se retrouvent majoritairement dans le groupe « des besoins – mobiles – valeurs ». Au sein de ce groupe sont regroupées les théories qui cherchent à comprendre ce qui motive les individus à travailler; elles expliquent que les besoins, les mobiles et les valeurs sont les facteurs de la motivation au travail qui sont à l'origine du déclenchement des comportements. Ces théories de la motivation sont présentées dans les lignes qui suivent, en se basant sur l'étude de Kian et coll. (2014); elles se prêtent également à l'explication de la satisfaction.

La théorie de la motivation la plus répandue dans la littérature classique est peut-être la théorie de la hiérarchie des besoins d'Abraham Maslow, psychologue américain. Maslow (1943) énumère dans l'ordre d'importance les cinq niveaux de besoins des employés : les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins d'appartenance et d'amour, les besoins d'estime et le besoin d'accomplissement de soi. Selon cette théorie, les besoins qui motivent les gens à travailler sont organisés de manière hiérarchique de telle sorte que les besoins de niveau inférieur (physiologiques et de sécurité) doivent être satisfaits avant que le besoin social de niveau supérieur suivant ne soit satisfait. La théorie se construit à partir de la satisfaction sur des échelles hiérarchiques des besoins humains en tant que facteurs de motivation. De toute évidence, la théorie énonce clairement l'importance de la satisfaction liée au travail pour l'activation de la motivation des employés.

La théorie ERG d'Alderfer (1969; 1972) est une conceptualisation en réaction à la hiérarchie des besoins de Maslow. Elle simplifie la première théorisation et l'applique principalement au domaine de la gestion des ressources humaines en proposant trois besoins fondamentaux pour le travailleur : (1) le besoin d'exister, pour « Existence », qui correspond à peu près aux deux premiers niveaux de Maslow; (2) le besoin de rapports sociaux, pour « Relation » (les deux niveaux suivants), et (3) le besoin de développement

personnel, pour « Croissance », en rapport avec la réalisation (le dépassement) de soi. L'apport le plus significatif d'Alderfer est de montrer empiriquement que l'accès aux niveaux plus élevés de la pyramide ne requiert pas, contrairement à la pensée de Maslow, que les niveaux inférieurs soient satisfaits.

La théorie des besoins de McClelland (1961) à son tour suggère trois des besoins principaux : l'affiliation, le pouvoir et la réalisation. McClelland dit que, indépendamment de notre genre, de notre culture ou de notre âge, nous avons tous trois facteurs de motivation dominants. Et, parmi ces trois facteurs, l'un dominerait encore plus. Selon la théorie des besoins de McClelland, ces facteurs s'apprennent. C'est la raison pour laquelle cette théorie porte parfois le nom de théorie des besoins appris. La satisfaction de ces besoins dominants particuliers a un potentiel plus élevé pour motiver le comportement.

La théorie des deux facteurs de Frederick Herzberg (1966), pour sa part, inclut une variété de facteurs de satisfaction au travail et les classe en deux groupes : les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation. Ces derniers, dans l'ensemble, sont liés à la tâche et se réfèrent à des facteurs intrinsèques au travail lui-même, comme par exemple, la reconnaissance d'une tâche accomplie. La satisfaction de ces facteurs est source de motivation. À l'inverse, les facteurs d'hygiène ne sont pas directement liés au travail lui-même, mais aux conditions qui entourent l'exercice de ce travail. Ils ont tendance à inclure des entités extrinsèques telles que les relations avec le superviseur, avec les collègues, etc. Cette théorie affirme clairement que soit la satisfaction sur les facteurs d'hygiène empêchera l'insatisfaction des employés (de leur travail), soit la satisfaction des facteurs de motivation les motivera davantage. De toute évidence, cette théorie soutient la réalisation de la satisfaction au travail afin de produire de la motivation.

La théorie des attentes de Vroom (1964), contrairement à Maslow ou Herzberg, ne focalise pas sur les besoins, mais relie la motivation d'un individu à ses attentes et les chances qu'il possède de les atteindre. La théorie des attentes stipule que la motivation de l'employé est le résultat de la force avec laquelle un individu veut une récompense (valence), suivi par l'évaluation que la probabilité de l'effort mènera à la performance attendue (espérance), et la conviction que la performance mènera à la récompense souhaitée (instrumentalité). Plus la récompense est positive, plus l'employé a de chances

d'être très motivé. À l'inverse, plus la récompense est négative, moins l'employé est susceptible d'être motivé à travailler plus fort. La satisfaction des attentes des individus déclenchera la motivation.

La théorie de l'équité (de la motivation), développée au début des années 1960 par Adams, soulève les questions de justice, ce qu'une personne considère comme juste par rapport aux autres. La théorie de l'équité se concentre sur la relation de rémunération du travail d'un employé ou « relation d'échange » ainsi que sur la tentative de cet employé de minimiser tout sentiment d'injustice qui pourrait en résulter (Redmond et Housell, 2015). Cette théorie suggère que les individus s'engageront constamment dans la comparaison sociale en comparant leurs efforts et leurs récompenses avec ceux des autres, « les autres » pouvant désigner une autre personne, une classe de personnes, une organisation ou l'individu lui-même par rapport à ses expériences à un moment antérieur (Dartey-Baah, 2010). Les niveaux de motivation découlent de la perception qu'ont les individus de l'équité de leurs récompenses par rapport aux autres. L'équité vécue par les employés sur le lieu de travail suscitera un sentiment de satisfaction au travail et ensuite la motivation (Kian et coll., 2014).

La théorie de la fixation des objectifs, introduite par Locke (1968), Locke et coll. (1981), Locke et Latham (1990 et 2002), met l'accent sur l'importance d'objectifs spécifiques et stimulants pour parvenir à un comportement motivé. Elle cherche à montrer comment des objectifs peuvent avoir un impact sur le comportement au travail. Dès la première étude de 1968, Locke constate que, pour rendre les objectifs incitatifs, ils doivent être difficiles, précis et bien définis. Ils doivent être difficiles dans la mesure où les individus considèrent pouvoir y arriver en fonction de leurs capacités (Roussel, 2000). Selon cette théorie, les objectifs motivent les gens à développer des stratégies qui leur permettront d'atteindre les niveaux d'objectifs requis. La notion de la satisfaction au travail intervient également dans la théorie de l'établissement d'objectifs puisqu'elle stipule que l'accomplissement de l'objectif peut conduire à la satisfaction au travail et à une personne davantage motivée pour le prochain objectif (Kian et coll., 2014).

Au-delà de ces théories, il existe certes plusieurs théories de la motivation. Les plus récentes sont celles que Kanfer (1990) classe dans la catégorie des théories de

l'autorégulation – métacognition. On y retrouve la théorie de la fixation des objectifs (Locke, 1968, Locke et coll., 1981), la théorie sociocognitive (Bandura, 1986, 1991) et la théorie du contrôle (Carver et Sheier, 1981). Ces deux dernières ne sont pas présentées ci-dessus, car elles n'ont pas de lien direct avec la satisfaction.

Ces théories que la motivation et la satisfaction partagent en commun pourraient être utiles pour comprendre les mécanismes qui sous-tendent la satisfaction des employés et les facteurs potentiellement responsables de l'absence de satisfaction dans un contexte de pays en voie de développement.

Outre les théories communes, le lien entre la satisfaction au travail et la motivation est également remarquable en ce qui a trait à leurs facteurs étroitement liés. Selon Chess (1994 par exemple, cité dans Kian, 2014), certains facteurs de motivation contribuent à la prédiction de la satisfaction professionnelle. Quelques auteurs ont proposé des modèles qui mettent en évidence ce partage en commun des facteurs (par exemple, Kamdron, 2015). Dans son modèle, Kamdron place les facteurs de personnalité et les besoins à la base du processus de motivation et de satisfaction. Selon elle, les besoins sont les éléments essentiels qui déterminent le niveau de satisfaction; si les besoins liés au travail sont satisfaits dans une certaine mesure, il est possible qu'un niveau de motivation particulier soit activé. Le niveau de satisfaction détermine le niveau de motivation, qui est médiatisé par les attentes, et qui, à son tour, a un contre-effet sur la satisfaction au travail. Ce modèle met l'emphase sur les traits de personnalité et le locus de contrôle considérés comme des forces motrices internes qui ont un effet sur la satisfaction et sur la motivation au travail.

Cependant, malgré ces similitudes frappantes, la motivation et la satisfaction au travail demeurent deux concepts distincts qui ne se rencontrent pas sur plusieurs autres points; notamment, elles ne garantissent pas le même impact sur les comportements organisationnels. La satisfaction au travail étant une réponse émotionnelle et une attitude générale au travail, elle se traduira par de larges actions comportementales envers l'environnement de travail (Harrison et Newman, 2006); tandis que la motivation est une action comportementale qui peut revenir avec une réponse émotionnelle spécifique (Kian, 2014).

Comme Carr (2005) l'a si bien dit, la motivation est le résultat des attentes du futur tandis que la satisfaction est le résultat des événements passés.

### **1.2.3. Motivation et culture (nationale)**

Ces théories de la motivation testées majoritairement dans la culture américaine ont négligé un aspect majeur : les différences culturelles (nationales). Les éléments utilisés pour déterminer la quantité d'attitudes positives ou négatives à l'égard du travail dans une société peuvent entraîner des conséquences relativement différentes, voire insignifiantes, dans une autre culture (Adigun, 1992).

L'une des premières études empiriques sur la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow a tenté de tester si la liste des besoins dérivée de la culture américaine par Maslow est applicable à d'autres cultures. Haire et coll. (1963) ont à cet effet analysé dans une première phase les données de 2800 managers se trouvant dans 11 pays différents. L'étude a confirmé l'existence et l'uniformité de l'importance des besoins. Pourtant, les besoins qui sont considérés comme les plus importants par les gestionnaires, quel que soit le pays (besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi), ont tendance à être ceux qui sont les moins satisfaits dans pratiquement tous les pays étudiés. Les auteurs ont recommandé que les entreprises axent les incitations sur les déficiences constatées.

D'autre part, les résultats de cette étude rapportent une grande différence dans les perceptions de la satisfaction des besoins d'une culture à l'autre. D'autres études vont dans le même sens. La classification théorique des cinq types de besoins en fonction de leur priorité correspondait exactement au modèle de Maslow pour les États-Unis et l'Angleterre, mais pas pour le reste des pays. Une étude plus récente de Iguisi (2009) a révélé des résultats similaires. Les auteurs ont étudié les valeurs liées à la motivation dans quatre pays européens (France, Italie, Pays-Bas et Écosse) et un pays africain (Nigéria). Les résultats n'ont pas confirmé l'ordre de la hiérarchie des besoins de Maslow stipulant que les facteurs de motivation de niveau inférieur doivent être satisfaits avant de passer au niveau suivant; car les gammes de facteurs de motivation sont apparues dans un ordre mélangé.

Par ailleurs, leurs résultats ont confirmé de profondes différences dans les valeurs culturelles pour la motivation entre les cinq pays; l'ordre de classement des facteurs par les répondants Afro-Nigériens semblait graviter vers « les facteurs d'hygiène et d'entretien » comparé à leurs homologues européens.

Song (2007), pour sa part, s'était donné l'objectif de revisiter les préférences de motivation dans le contexte chinois et a mis au point une échelle pour évaluer la préférence de motivation. Par définition, les préférences de motivation montrent les préférences de la personne en matière de méthodes d'incitation qui s'associent aux besoins dominants. Ses résultats démontrent que la théorie ERG expliquait mieux les préférences de motivation dans le contexte chinois que la théorie de la hiérarchie des besoins (Maslow, 1943). Cette constatation pousse à se demander si certaines théories de la motivation correspondent mieux à certaines cultures qu'à d'autres.

Ces études qui ont analysé sous l'angle culturel les théories de la motivation en testant si les conclusions dérivées de la culture américaine sont applicables à d'autres cultures ont fait valoir que, bien que ces concepts soient universellement acceptés, leur application sur le terrain varie d'une culture à une autre.

### **1.3. Engagement des employés et satisfaction au travail (concepts redondants)**

Les deux définitions les plus courantes et les plus fréquemment citées de l'engagement des employés sont celles de Kahn (1990) et de Schaufeli et coll. (2002) (Saks et Gruman, 2020). Selon Kahn (1990), les employés engagés sont « ceux qui s'emploient et s'identifient physiquement, cognitivement et émotionnellement dans les rôles » (p. 694). Schaufeli et coll. (2002) considèrent l'engagement comme l'antithèse opposée ou positive de l'épuisement professionnel; selon eux, l'engagement au travail est « un état d'esprit positif, épanouissant et lié au travail, caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption » (p. 74). La vigueur implique des niveaux élevés d'énergie et de résilience mentale pendant le travail; le dévouement fait référence au fait d'être fortement impliqué dans son travail et de ressentir un sens de l'importance, de l'enthousiasme et des défis; l'absorption réfère au fait d'être pleinement concentré et absorbé dans son travail.

On retrouve dans la littérature plusieurs autres définitions de l'engagement, cependant, il semble y avoir une acceptation générale selon laquelle l'engagement des employés est un état de motivation multidimensionnel qui implique l'investissement simultané de la pleine personne d'un individu et de ses ressources personnelles dans l'exercice d'un rôle et de son travail (Saks et Gruman, 2020).

De nombreuses mesures de l'engagement des employés ont été élaborées et utilisées dans la recherche sur l'engagement. En général, ces mesures ont tendance à être multidimensionnelles (par exemple, vigueur, dévouement, absorption); elles se concentrent sur une cible particulière (par exemple, l'engagement à la tâche, l'engagement au travail, l'engagement envers l'organisation) ou sur des mesures générales de l'engagement des employés (Saks et Gruman, 2020).

Plusieurs recherches révèlent une forte corrélation entre l'engagement des employés et la satisfaction au travail (Macey et Schneider, 2008; Newman et coll., 2010, 2011; Harter et coll., 2003). La satisfaction au travail est un concept traditionnel avec une longue histoire de recherche académique et de pratique sur le terrain, de telle sorte que très peu d'attitudes professionnelles nouvellement conceptualisées offrent une validité supplémentaire au-delà de la satisfaction; tel est le cas de l'engagement au travail (Wefald et Downey, 2009).

Sur le plan conceptuel, comme vu ci-dessus, les notions d'engagement des employés et de satisfaction au travail semblent être définies comme des concepts uniques et indépendants; cependant, sur les plans opérationnel, empirique et pratique, ces deux concepts ont souvent été fusionnés (Nimon et coll., 2015). Par ailleurs, les avis demeurent contradictoires dans la grande communauté des chercheurs concernant le lien entre l'engagement des employés et la satisfaction au travail. Un courant de pensée soutient que l'engagement n'offre pas quelque chose de nouveau qui ne soit déjà offert par la satisfaction. Les auteurs favorables à cette idée affirment que la relation entre l'engagement et la satisfaction met en évidence de nombreux chevauchements et remet en question l'utilité du concept d'engagement au-delà de la satisfaction. Ils remettent donc en question la validité de l'engagement des employés en tant que concept unique et partagent la conviction selon laquelle l'engagement n'est rien d'autre qu'un vieux vin

dans une nouvelle bouteille (Newman et coll., 2010, 2011; De Bruin et Henn, 2013; Shirom, 2003; Wefald et Downey, 2009).

En outre, il a été démontré que quelques échelles d'engagement présentent un chevauchement avec des mesures de satisfaction au travail (Macey et Schneider, 2008; Newman et coll., 2010; Viljevac et coll., 2012). Plus précisément, Newman et coll. (2010) ont remis en question la similitude sémantique entre les mots « enthousiasme », utilisé dans l'*Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), et « satisfait », utilisé dans plusieurs mesures traditionnelles de satisfaction, par exemple les questionnaires Brayfield et Rothe (1951) et Cammann et coll. (1983).

Certains auteurs ont poussé la similitude plus loin (par exemple, Harter et coll., 2003) allant jusqu'à définir spécifiquement l'engagement comme « engagement-satisfaction » (p. 269) et dont la mesure touche directement les facettes du niveau de satisfaction d'un employé à l'égard des conditions dans lesquelles il travaille. Ce jumelage entre ces deux concepts peut être fortement lié au fait que l'engagement des employés a presque toujours été traité comme un concept très général qui renvoie à tous les aspects de la situation de travail d'un individu (Saks, 2006); de plus, les deux concepts sont considérés comme des attitudes professionnelles qui sont constituées de deux aspects de prise de décision dans le processus d'évaluation : (a) un aspect affectif et (b) un aspect cognitif qui conduisent alors à la formation des intentions et des comportements qui en résultent (Zigarmi et coll., 2011).

Cependant, un autre courant, opposé à celui qui vient d'être présenté, soutient que l'engagement au travail est une représentation plus holistique et complète de soi, et non une simple réallocation d'autres constructions (Saks, 2006; Saks et Gruman, 2020; Rich et coll., 2010). Ces auteurs avancent des arguments pour faire ressortir la différence qui existe entre la satisfaction au travail et l'engagement des employés : entre autres, la satisfaction vient après une évaluation, soit du travail que la personne a réalisé, soit d'une expérience professionnelle que la personne a vécue; elle a donc une connotation de satiété, de tranquillité, de sérénité et de relaxation, c'est-à-dire un état sédatif; alors que l'engagement au travail fait davantage référence au moment présent, c'est-à-dire à l'énergie, la concentration, l'enthousiasme, l'excitation ou la fierté, etc., que la personne

ressent lorsqu'elle réalise son travail (Schaufeli et Bakker, 2010); il s'agit donc d'un état actif et dynamique qui varie tout au long de la journée en fonction des caractéristiques de la tâche (Sonnentag et coll., 2017). Certains auteurs défendant cette position ont examiné la relation entre leurs mesures de l'engagement des employés et celle de la satisfaction au travail de Cammann et coll. (1983); ils ont trouvé des scores de corrélation variant de modéré à faible (Rich et coll., 2010; Saks, 2006).

Comme l'ont indiqué certains auteurs (Macey et Schneider, 2008; Saks et Gruman, 2020), l'engagement des employés est un concept émergent. Lorsque les recherches sur sa signification théorique et la construction de ses mesures auront trouvé un certain consensus dans la communauté scientifique et parmi les praticiens, le concept d'engagement des employés pourra mieux s'affirmer comme concept distinct.

Les sections qui précèdent démontrent à quel point la satisfaction au travail est liée aux autres variables de résultats RH, incluant même les comportements de citoyenneté organisationnelle. Ce concept d'OCB se veut la réponse à l'autoquestionnement d'Organ (1988) sur ce qui peut être affecté par la satisfaction au travail, et que les gestionnaires veulent apparemment encourager, alors qu'ils ne peuvent l'exiger. Les OCB tirent donc en partie leur source de la satisfaction au travail.

Ce parallélisme établi entre la satisfaction au travail et certaines attitudes majeures que les employés expriment dans leur travail vient justifier le choix de l'analyser, dans le cadre de ce mémoire, comme une variable de résultat. Il est entendu que les résultats trouvés en analysant la satisfaction au travail présenteront plus ou moins les mêmes tendances en présence de certaines autres variables telles que la motivation au travail, l'engagement et les OCB, et ce, compte tenu de toutes les similitudes qu'elle partage avec ces attitudes et comportements au travail.



## 1.4. La satisfaction au travail

*« Un employé satisfait n'est pas seulement un employé retenu, mais un ambassadeur de la marque, en interne et en externe » Bathena, 2018*

### 1.4.1. Origine et définition

L'étude de la satisfaction au travail a commencé vers la fin des années 1920 et dans les années 1930, fortement influencées par les crises industrielles et de l'emploi de la Grande Dépression. Étant donné l'insatisfaction généralisée sur le lieu de travail pendant cette période, les chercheurs ont voulu découvrir les causes de cette insatisfaction et les premiers travaux (Fisher et Hanna, 1931) ont conclu que l'inadaptation émotionnelle expliquait en grande partie l'insatisfaction (Judge et coll., 2020). Les années 1950 voient apparaître des avancées théoriques significatives avec l'étude des composantes et des effets de la satisfaction au travail (Brayfield et Crockett, 1955; Herzberg et coll., 1959).

L'évolution de la conceptualisation de la satisfaction à travers le temps a été marquée par quatre perspectives différentes : (1) l'approche humaniste (dans les années 1950) met l'accent sur la transformation et le développement personnels des employés, ainsi que sur le rôle du travail dans la satisfaction des besoins humains; (2) l'approche cognitive (entre 1960 et 1980) postule que l'influence des résultats professionnels sur les jugements de satisfaction au travail dépend du cadre de référence de chaque individu (normes influencées par les expériences passées des individus, l'économie et le niveau de vie); (3) la perspective dispositionnelle (dans les années 1980) suggère que les évaluations de la satisfaction sont fortement influencées par les dispositions des individus, comme leurs traits de personnalité; (4) la perspective affective (depuis les années 1990) affirme que les émotions jouent un rôle important dans le travail et considère la satisfaction comme une réaction affective (Judge et coll., 2020).

La définition de la satisfaction au travail la plus fréquemment citée est celle de Locke (1983) : « La satisfaction au travail résulte de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail comme atteignant ou permettant d'atteindre ses valeurs professionnelles importantes et/ou servant à répondre à ses besoins de base ».

Suivant le modèle tripartite des attitudes, la satisfaction au travail est généralement considérée comme comprenant trois composantes (Schleicher et coll., 2011) : (1) des aspects cognitifs (croyances ou jugements sur l'emploi); (2) des aspects affectifs (sentiments que le travail suscite); (3) des aspects comportementaux (comment l'individu a tendance à se comporter face à l'emploi). Les deux premières composantes sont particulièrement difficiles à séparer et semblent être intimement liées en tant que facteurs de satisfaction au travail (Judge et coll., 2020).

Du point de vue affectif, la satisfaction au travail est une évaluation affective globalement positive; elle est basée sur une évaluation émotionnelle positive globale du travail comme source de bonne humeur et des sentiments positifs. Les mesures de la satisfaction au travail orientées affectivement comprennent des questions sur les sentiments d'un répondant au travail ou son humeur au travail. Des sentiments positifs ou une humeur positive indiquent une satisfaction professionnelle élevée (Moorman, 1993).

Du point de vue cognitif, la satisfaction au travail constitue une évaluation plus logique et rationnelle des conditions de travail. La satisfaction basée sur la cognition ne dépend pas du jugement affectif et n'inclut pas les sentiments. Elle consiste en une évaluation des conditions de travail, des opportunités et des résultats et elle mesure si elles satisfont les besoins des individus. Les échelles de satisfaction professionnelle qui reflètent les cognitions comprennent des questions sur la nature du travail, les conditions de travail et les opportunités à satisfaire des besoins importants. Les questions visent une appréciation du poste, et non pas une description des sentiments comme c'est le cas avec l'évaluation affective (Moorman, 1993).

#### **1.4.2. Dimensions et mesures de la satisfaction au travail**

L'évaluation de la satisfaction au travail est une activité à laquelle se prêtent plusieurs organisations de nos jours. En 2015, la *Society for Human Resource Management* chiffrait à près de la moitié (49 %) les organisations qui ont évalué la satisfaction au travail au cours de la dernière année (Judge et coll., 2020).

Les instruments utilisés pour mesurer la satisfaction se distinguent les uns des autres par le format de réponse (par exemple, l'enquête), par la cible (par exemple, la rémunération),

par la valence (par exemple, affective ou cognitive) et par la spécificité (par exemple, basée sur les événements ou le travail en général) (Judge et coll., 2020).

La satisfaction au travail est principalement représentée sous deux dimensions : une dimension globale (unique) et une dimension spécifique (à facettes). La première fait valoir que la satisfaction au travail est un concept unique et les employés produisent l'attitude ou l'opinion générale à l'égard du travail; elle est la manifestation d'un facteur d'attitudes professionnelles d'ordre supérieur (Harrison et coll., 2006). Dans la seconde dimension, les mesures de la satisfaction se concentrent sur des aspects spécifiques du travail et non généraux, puisqu'elles reflètent les évaluations des employés sur chaque aspect spécifique de leur travail.

Il existe un ensemble relativement universel de facettes de l'emploi qui comprend des aspects tels que la rémunération, les opportunités de promotion, les conditions de travail, la supervision, le travail lui-même et les collègues. Ces facettes sont citées comme étant des déterminants importants de la satisfaction au travail dans la plupart, sinon la totalité, des études de recherche. Elles sont également mesurées dans la plupart des questionnaires de satisfaction au travail fréquemment utilisés comme le *Minnesota Satisfaction Questionnaire* et le *Cornel Job Description Index* (Quarstein et coll., 1992).

Les deux types de mesure, globale et spécifique, présentent tant des avantages que des inconvénients. S'il ne faut citer que les avantages, les mesures globales peuvent être plus faciles à compléter, moins chronophages, moins coûteuses, plus représentatives de la réalité et plus flexibles que les mesures à multiples facettes. Néanmoins, ces dernières ont généralement été préférées étant donné que l'analyse factorielle peut être utilisée pour évaluer leur dimensionnalité et leur validité structurelle, et elles ont tendance à être plus fiables que les mesures globales à un seul item.

Dans l'ensemble, l'accent mis sur les conceptualisations générale ou spécifique de la satisfaction au travail dépend en fin de compte de la question de recherche ou du besoin du chercheur (Harrison et coll., 2006; Schleicher et coll., 2011).

### **1.4.3. Antécédents de la satisfaction**

Les antécédents qui prédisent la satisfaction au travail peuvent être regroupés en trois catégories : dispositionnels, contextuels et événementiels (Judge et coll., 2020).

#### **Les antécédents dispositionnels**

Trois typologies dispositionnelles dominent la littérature : (1) le modèle à cinq facteurs de Goldberg (1990); (2) l'affect positif et l'affect négatif (PA/NA) de Watson et Slack (1993) et (3) les auto-évaluations de base (CSE) de Judge et coll. (1997). Les traits de personnalité du « Big Five », l'un des cadres de personnalité les plus largement utilisés, ont présenté une corrélation multiple de 0,41 avec la satisfaction au travail. À l'exception de la convivialité et l'ouverture à l'expérience qui ont affiché des corrélations relativement faibles, les traits du névrosisme, l'extraversion et la conscience avaient toutes des corrélations modérées avec la satisfaction au travail (Judge et Heller, 2002). Watson et Slack (1993, cités dans Judge et coll., 2020) ont constaté que l'affect positif (AP) et l'affect négatif (NA) du trait de personnalité étaient significativement liés à la satisfaction au travail deux ans plus tard. La CSE, une construction à quatre traits dispositionnels – a) l'estime de soi, b) l'auto-efficacité généralisée, c) le névrosisme, d) le locus de contrôle – a révélé une corrélation de 0,37 avec la satisfaction au travail (Judge et coll., 2020).

#### **Les antécédents contextuels**

**Les caractéristiques de conception du poste** : une large littérature confirme l'influence des cinq caractéristiques fondamentales du poste (l'identité de la tâche, l'importance de la tâche, la variété des compétences, l'autonomie et la rétroaction) sur la satisfaction au travail (Judge et coll., 2020). Le stress a également été identifié comme étant un antécédent de la satisfaction au travail. Certaines recherches ont révélé qu'avec le temps, les employés s'adaptent au facteur de stress conformément à la théorie de l'adaptation et leur satisfaction au travail revient à un niveau plus positif (Lyubomirsky, 2011, p. 201, cité dans Judge et coll., 2020).

**Les caractéristiques de l'environnement social** : les relations avec les superviseurs, les collègues et les clients peuvent également avoir des influences importantes sur la satisfaction au travail; le soutien affectif des collègues présente une relation plus forte que

le soutien instrumental (Chiaburu et Harrison, 2008, cités dans Judge et coll., 2020). Le conflit relationnel et le conflit de tâche ( $\rho = -.27$ ) ont également un effet sur la satisfaction des membres de l'équipe, le premier montrant un effet plus prononcé que le second. Et dans une certaine mesure, l'interface travail-famille et les attitudes des clients peuvent également avoir une relation étroite avec la satisfaction au travail (De Dreu et Weingart, 2003; Shockley et Singla, 2011, cités dans Judge et coll., 2020).

**Les caractéristiques organisationnelles** : parmi toutes les caractéristiques organisationnelles, les quatre formes de justice organisationnelle (distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle) ont attiré le plus d'attention. Les résultats des analyses révèlent que la justice procédurale exercerait une plus grande influence sur les évaluations plus générales des systèmes (par exemple, la satisfaction professionnelle globale), tandis que la justice distributive exercerait une plus grande influence sur des résultats plus spécifiques (par exemple, la satisfaction salariale) (Williams, McDaniel et Nguyen, 2006).

**Les pratiques et perceptions de la gestion des ressources humaines** : les systèmes de travail à haute performance au niveau de l'unité sont positivement liés à la satisfaction professionnelle (Takeuchi et coll., 2009) et les changements dans les perceptions des employés sur le système RH sont liés à des changements dans leur satisfaction au travail (c). Très souvent dans ces deux cas, la médiation est effectuée par le climat organisationnel.

**Le leadership** : l'impact significatif du leadership sur la satisfaction au travail fait consensus et plusieurs dimensions du leadership ont été analysées. Par exemple, les deux dimensions classiques du comportement de leadership, la considération ( $\rho = 0,46$ ) et la structure initiatrice ( $\rho = 0,22$ ) sont des prédicteurs efficaces de la satisfaction au travail (Judge et coll., 2004). Des styles de leadership positifs tels que le leadership transformationnel (Judge et Piccolo, 2004) et le leadership éthique (Ng et Feldman, 2015, cités dans Judge et coll., 2020) constituent également des sources de satisfaction à l'endroit du superviseur.

## **Les antécédents basés sur les événements**

Les antécédents basés sur les événements sont bien représentés par la théorie des événements affectifs (AET) de Weiss et Cropanzano (1996). Cette théorie se concentre sur la façon dont les émotions, suite aux expériences de travail, peuvent affecter la satisfaction professionnelle et la performance des travailleurs. L'AET suggère que les attitudes professionnelles sont influencées par les croyances sur le travail et les réactions émotionnelles aux événements que l'on vit au travail. Elle postule également que les traits de personnalité (par exemple, l'affectivité négative) influencent directement la satisfaction au travail et modèrent les relations entre les réactions émotionnelles aux expériences de travail et la satisfaction au travail. Cette théorie met l'accent sur la manière dont les événements affectifs précèdent les réactions émotionnelles qui, à leur tour, conduisent au développement d'attitudes professionnelles telles que la satisfaction au travail; celle-ci se trouve donc précédée d'événements et d'humeurs affectifs quotidiens.

Certains chercheurs ont utilisé une catégorisation en deux groupes de facteurs pour étudier les facteurs qui influencent la satisfaction au travail : les facteurs intrinsèques et les facteurs extrinsèques de l'emploi. Ils ont analysé le pouvoir prédictif concurrentiel de ces deux groupes de facteurs d'emploi sur la satisfaction au travail. Les facteurs intrinsèques sont basés sur des perceptions personnelles et des sentiments internes (par exemple la reconnaissance, l'avancement et la responsabilité). La satisfaction intrinsèque fait référence aux facteurs qui sont directement corrélés avec la satisfaction qu'on retire du sentiment d'accomplissement, de l'estime de soi, de l'autonomie, de la rétroaction et du sentiment d'un meilleur contrôle. Un employé est intrinsèquement satisfait s'il ne reçoit aucune récompense apparente sauf l'activité elle-même (Weiss et coll., 1967; Rose, 2001, cités dans Ahmad et coll. (2018).

Les facteurs extrinsèques sont des variables externes liées à l'emploi (par exemple le salaire, la supervision et les conditions de travail). La satisfaction extrinsèque fait référence aux facteurs qui sont indirectement corrélés avec la satisfaction que suscitent un excellent environnement de travail, les éloges faits par la hiérarchie, l'esprit d'équipe, de bons avantages, un salaire élevé et les possibilités d'avancement, etc. Un employé est extrinsèquement satisfait s'il reçoit une compensation monétaire ou d'autres récompenses

matérielles pour modifier son comportement (Weiss et coll., 1967; Rose, 2001, cités dans Ahmad (2018). La satisfaction globale se mesure comme la combinaison de la satisfaction intrinsèque et extrinsèque.

Dans ce résumé des différents antécédents de la satisfaction, l'un des éléments qui se démarquent comme ayant une influence plus forte sur la satisfaction au travail, ce sont les perceptions des employés de la justice (Judge et coll., 2020). Une enquête plus récente sur la satisfaction au travail a abordé dans le même sens en soulignant que les trois facteurs les plus importants de la satisfaction au travail impliquent tous la justice organisationnelle, par exemple, le traitement respectueux, la rémunération équitable et la confiance entre les gestionnaires et les subordonnés (Lee et coll., 2017).

#### **1.4.4. Résultats de la satisfaction au travail**

Les résultats de la satisfaction au travail qui ont reçu le plus d'intérêt dans la littérature peuvent être regroupés de la manière suivante : le rendement (la performance) et l'efficacité, les comportements de citoyenneté organisationnelle, les comportements contre-productifs et les comportements de retrait (Judge et coll., 2020).

**Le rendement** (la performance) : la relation entre la satisfaction au travail et la performance a souvent été appelée le « Saint Graal » de la psychologie industrielle (Landy, 1989, cité dans Judge et coll., 2020). Plusieurs recherches portent sur la relation « Satisfaction au travail et performance »; cette relation controversée exprime tantôt une relation positive, tantôt une corrélation négative. Cependant, la majorité des recherches attestent d'une relation positive modérée entre la satisfaction au travail et le rendement au travail, et la première est plus susceptible d'influencer la seconde que l'inverse. Cette relation a été confirmée par les méta-analyses de la littérature croissante (par exemple, Judge et coll., 2001,  $\rho = 0,30$ ); Rickett, 2008, cité dans Judge et coll., 2020).

**L'efficacité organisationnelle** : le lien potentiel entre la satisfaction au travail et l'efficacité (au niveau individuel) est nourri et confirmé par une littérature abondante; moins d'études ont effectué l'analyse de cette relation par rapport à l'unité commerciale, analyse qui demeure pourtant importante pour les organisations et les praticiens. Certaines méta-analyses se sont penchées sur cette relation relativement à l'unité commerciale;

parmi les plus récentes, on retrouve celle de Whitman et coll. (2010). Cette méta-analyse plus holistique sur la relation entre la satisfaction professionnelle collective et les résultats a montré que la satisfaction au niveau de l'unité a des relations significatives avec des critères stratégiquement ciblés, y compris la productivité au niveau de l'unité et les performances financières/commerciales, la satisfaction du client au niveau de l'unité, les OCB au niveau de l'unité et le roulement au niveau de l'unité.

**Les comportements de citoyenneté organisationnelle et les comportements contre-productifs :** la satisfaction professionnelle des employés dans toutes ses dimensions est l'un des prédicteurs les plus solides de l'OCB (Kinicki et coll., 2002); la satisfaction du superviseur a une relation plus forte ( $\rho = 0,45$ ) avec l'OCB que les autres facettes de la satisfaction (salaire  $\rho = 0,23$ ; collègues  $\rho = 0,23$ ; travail  $\rho = 0,16$ ). Les employés satisfaits de leur travail offrent une réciprocité en travaillant même au-delà de l'appel du devoir (OCB); il en va de même pour les employés mécontents (insatisfaits) de leur travail qui peuvent commettre des actes volontaires à l'encontre des intérêts de l'organisation ou de ses parties prenantes ou leur nuire (Judge et coll., 2020); c'est le mécanisme de l'échange social.

**Les comportements de retrait :** on distingue deux familles de comportements de retrait : premièrement, des comportements qui consistent à éviter d'accomplir ses tâches (par exemple, l'absentéisme, les pauses prolongées) et, deuxièmement, le fait de quitter l'organisation (par exemple, le roulement et les intentions de retraite) (Hanisch et Hulin, 1990, cités dans Judge et coll., 2020). Il va de soi que la satisfaction au travail représente un antécédent aux comportements de retrait compte tenu de la réaction comportementale naturelle des individus de rester à l'écart ou de quitter les environnements qu'ils n'aiment pas. Parmi les différentes facettes de la satisfaction, la rémunération, les promotions et la satisfaction à l'égard de la supervision étaient toutes significativement liées au roulement dans la méta-analyse de Kinicki et coll. (2002).

#### **1.4.5. La satisfaction RH**

La satisfaction des employés à l'égard de la GRH fait partie intégrante de l'approche client ou l'approche des constituantes multiples (*multiple constituency approach*) présentée par Mitroff (1983). En GRH, selon cette approche, le client est placé au centre de l'intérêt de

l'entreprise, car elle évalue le niveau d'efficacité d'un service des ressources humaines en mesurant le degré de satisfaction de ses principaux clients (Najim, 2019). La GRH est dans ce cas assimilée à un fournisseur de services qui visent la satisfaction de ses clients.

Le travail de Walton (1985) a placé la satisfaction à l'égard de la GRH au centre du débat sur les performances des RH. Ce dernier affirme que les pratiques RH proactives (qui favorisent la confiance, la collaboration et la communication) susciteront la satisfaction à l'égard de la GRH, et cette satisfaction produira de meilleures performances organisationnelles. La satisfaction des employés à l'égard de la GRH constitue donc le résultat de l'expérience des employés avec la GRH. En d'autres termes, ce sont les perceptions des employés des pratiques RH qui ont été mises en œuvre (Khilji et Wang, 2006).

Chaque pratique RH et la manière dont elle est appliquée ont un objectif fonctionnel et les employés peuvent juger chacune de ces pratiques en termes d'utilité ou de satisfaction et évaluer si elles respectent les normes d'équité ou de légitimité (Purcell et Hutchinson, 2007). Leur satisfaction est fonction des résultats de cette évaluation. Ainsi, la satisfaction RH diffère de la satisfaction au travail en ce sens que la satisfaction au travail est définie comme « l'état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail » (Locke 1983), tandis que la satisfaction à l'égard des RH implique l'évaluation de divers éléments RH au sein de l'organisation.

Les perceptions et les réponses des employés aux politiques d'entreprise qui les affectent, par exemple, le système de gestion des ressources humaines (GRH), sont primordiales et utiles dans la compréhension de la relation « GRH - Satisfaction au travail et Performance des employés » (Bowen et Ostroff, 2004; Sanders et coll., 2008; Hartgog et coll., 2013). Par conséquent, comprendre comment les employés perçoivent et sont satisfaits des politiques et des pratiques de GRH est une étape indispensable à cause de son influence sur la satisfaction au travail des employés, l'engagement organisationnel et la performance des employés dans leur rôle et la performance extrarôle (Shen, 2010). Les perceptions et les interprétations des employés à propos des pratiques de GRH déterminent leur niveau de satisfaction à l'égard de la GRH.

La satisfaction à l'égard de la GRH peut également être considérée comme une évaluation de l'efficacité de la GRH par les autres parties prenantes à qui les services RH sont destinés. Elle peut être mesurée en demandant aux participants de noter l'efficacité du service RH en général ou d'indiquer leur niveau de satisfaction envers chaque fonction ou rôle du service RH (De Winne et coll., 2013; Purcell et Hutchinson, 2007). Par exemple, dans Duarte et coll. (2015), les employés ont exprimé leur niveau de satisfaction à l'égard des opportunités de carrière, de la rémunération, de la formation et de l'évaluation du rendement.

La satisfaction des pratiques RH a un effet important sur les attitudes et les comportements des employés (Purcell et Hutchinson, 2007). Les réactions des employés peuvent être positives ou négatives selon leur satisfaction à l'égard de la GRH. Pour cela, elle est considérée comme un prédicteur de plusieurs résultats organisationnels : une plus grande satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, une identification organisationnelle, le bien-être au travail, l'intention de quitter, etc. (Allen et coll., 2003; Gonçalves et Neves, 2012; Rhoades et Eisenberger, 2002, Purcell et Hutchinson, 2007).

Certains auteurs considèrent la satisfaction à l'égard de la GRH comme un déterminant direct des variables organisationnelles; par exemple, Khilji et Wang (2006) ont trouvé un lien significatif entre la satisfaction RH et la performance organisationnelle; tandis que d'autres chercheurs ont analysé la satisfaction à l'égard de la GRH comme un déterminant distal des résultats organisationnels, car selon eux, la médiation peut être effectuée par plusieurs autres variables proximales, par exemple le soutien organisationnel perçu (POS) (Duarte et coll., 2015).

La satisfaction à l'égard de la GRH combinée à certains autres facteurs organisationnels a un effet plus significatif sur les résultats organisationnels. Par exemple, il a été démontré que l'effet combiné de la satisfaction à l'égard des pratiques RH et de la satisfaction à l'égard du comportement de leadership a un impact plus significatif sur les aspects de l'expérience de travail; et cet effet combiné est plus fort que l'influence de chacune de ces variables en soi (Purcell et Hutchinson, 2007).

#### **1.4.6. Le *Value-Percept Model*, de Locke, et La satisfaction résignée, de Bussing**

La théorie de la satisfaction au travail de Locke (1967, 1969) est centrée sur les valeurs d'un individu qu'il définit comme « ce que l'on agit pour gagner et/ou conserver »; les valeurs représentent ce que l'on considère comme propice à son bien-être (Rand, 1964, cité dans Locke, 1969).

Dans le monde de l'emploi, l'évaluation consiste donc à estimer la relation entre son travail et ses expériences de travail avec ses propres valeurs, en cherchant à déterminer si elle s'oriente dans le sens d'une amélioration ou d'une menace. Il s'agit de la formulation de jugements de valeur sur la base d'un processus de mesure psychologique subjective, par rapport à ses valeurs (Branden, 1966, cité dans Locke, 1969). Concrètement, l'évaluation consiste à répondre aux questions suivantes : cet objet (action, condition) valorise-t-il ou menace-t-il mes valeurs? Est-ce pour moi ou contre moi, selon mon code de valeurs? De ce jugement de valeur découlent soit des émotions positives (le plaisir) suivant le respect de ses valeurs soit des émotions négatives (le mécontentement) suite à la négation (perçue) ou la destruction de ses valeurs. Les émotions constituent donc le produit de jugements de valeur. C'est en considération de ces éléments que Locke (1969) définit la satisfaction au travail comme l'état émotionnel agréable résultant de l'évaluation/appréciation de son travail comme réalisant ou facilitant la réalisation de ses valeurs professionnelles.

La notion de la satisfaction résignée vient ajouter un petit bémol sur l'entendement général selon lequel la satisfaction au travail serait issue d'une inadéquation entre les valeurs/attentes d'un individu et le fonctionnement organisationnel dans ce sens que cette notion de satisfaction résignée soutient que la satisfaction au travail n'implique pas nécessairement une adéquation parfaite de ces deux variables précitées. Confrontées à des situations de travail qui ne leur permettent pas d'atteindre leurs objectifs personnels et professionnels, certaines personnes peuvent décider de diminuer leurs attentes envers leur emploi ou leur situation de travail afin de maintenir un niveau de satisfaction au travail positif. Ces individus seront satisfaits, mais résignés (Bussing et coll., 1992, 1999; Giauque et coll., 2012).

Le concept de satisfaction résignée a été introduit dans les travaux de Bussing et coll. (1992, 1999) lorsqu'ils ont indiqué que la satisfaction au travail peut exister sous différentes formes en fonction de la réponse des salariés à l'incongruence entre la situation de travail réelle et leurs aspirations personnelles. Ce modèle de Bussing met l'accent sur le sens que chaque individu attache à la satisfaction au travail. Trois variables sont au cœur du modèle : 1) la comparaison de la situation de travail réelle et des aspirations personnelles, 2) les changements du niveau d'aspiration, 3) les comportements de résolution de problèmes. Six formes différentes de satisfaction au travail découlent de ce processus de trois étapes : la satisfaction progressive, la satisfaction stabilisée, la satisfaction résignée, l'insatisfaction résignée (pseudosatisfaction), l'insatisfaction fixe et l'insatisfaction constructive.

La composante personnelle de l'évaluation dans le modèle de Bussing est le « niveau d'aspirations », comparativement aux « valeurs » dans le modèle de Locke; et ces deux concepts sont très proches.

Comparé au modèle de satisfaction de Locke, en plus de l'évaluation entre la situation de travail réelle et ses valeurs (niveau d'aspirations), le modèle de Bussing intègre l'ajustement qui intervient après évaluation (Bussing, 1999). Cette notion d'ajustement est reprise dans certaines autres théories classiques (par exemple, la théorie de l'équité (Adams, 1963), la modélisation VIE de la satisfaction au travail (Porter et Lawler, 1969).

La « satisfaction résignée » (c'est-à-dire la satisfaction provenant d'une réduction des attentes) revêt ici une importance particulière, car elle est plus susceptible d'être développée dans des contextes de pays en voie de développement. Cette forme de satisfaction survient lorsque les employés croient que leur environnement de travail ne répond pas à leurs attentes personnelles et ils décident de faire face à cette condition négative en réduisant leur niveau d'aspiration afin de maintenir un état de satisfaction positif (Bussing, 1999; Giaque et coll., 2012). Cette diminution du niveau d'aspiration peut entraîner un état de satisfaction positif et cela pourrait expliquer le pourcentage élevé de travailleurs satisfaits que l'on retrouve souvent dans les études sur les attitudes (Bussing et coll., 1992, 1999).

Plusieurs études (par exemple, Giaouque et coll., 2012; Shen, 2007) font état de satisfaction résignée caractérisée par une révision à la baisse des attentes de certains employés en raison de leur statut défavorisé ou du contexte défavorisé dans lequel ils évoluent. Shen (2010) a constaté que les migrants chinois étaient plus satisfaits de leur salaire que les citoyens chinois, même si des études antérieures, comme Shen (2007), ont rapporté que les migrants sont souvent sous-payés par rapport aux citoyens. Dans le même ordre d'idées, Giaouque et coll. (2012) ont démontré le rôle négatif des contraintes organisationnelles (bureaucratie) sur les processus de satisfaction dans le contexte des organisations publiques suisses, où les employés sont obligés de réduire le niveau de leurs attentes afin d'établir un nouvel équilibre de satisfaction entre les aspirations personnelles et la situation de travail.

La satisfaction résignée peut être analysée également au regard du contrat psychologique (Rousseau, 1989, 1990, 1995). Elle est, à certains égards, considérée comme une violation du contrat psychologique. Lorsque les salariés estiment que leurs attentes personnelles sont incompatibles avec leurs conditions de travail et que cette inadéquation les amène à réduire leurs attentes, ils pourraient considérer que les conditions d'un accord d'échange réciproque entre eux et leur organisation ne sont pas remplies (Giaouque et coll., 2012).

En d'autres termes, la satisfaction résignée peut être comprise comme le résultat d'une rupture du contrat psychologique parce que les employés ne reçoivent pas une contrepartie à la hauteur de leurs attentes.

## **1.5. Le climat**

*« À cause de la complexité de l'environnement psychologique d'une organisation, les mesures du climat ne doivent être considérées que comme des mesures partielles de cet environnement » Traduction libre, Pritchard & Karasick, 1973*

Le climat est la variable qui jouera un rôle d'intermédiaire dans le modèle proposé dans ce mémoire. Il a été prouvé que le climat a une relation directe avec plusieurs variables de résultats organisationnels et principalement les variables attitudinales présentées ci-haut, entre autres la motivation (par exemple, Mahal, 2009), les OCB (par exemple, Redmond, 2013), l'engagement et la satisfaction au travail (par exemple, Takeuchi et coll., 2009). Les lignes qui suivent définissent le climat et les différents types de climats,

suivies d'une courte explication sur la manière dont la recherche représente les perceptions de climat et la façon dont certaines études l'ont opérationnalisé dans un rôle d'intermédiaire.

### **1.5.1. Définition du climat**

La personnalité d'un environnement a été décrite à travers le concept de climat (Insel et Moos, 1974, cités dans Repetti & Cosmas, 1991). La littérature sur le climat organisationnel est aussi abondante que variée et le concept de climat a une double appellation : « climat social », évoqué par les spécialistes français, et le « climat organisationnel », que semblent préférer leurs homologues anglo-saxons.

Selon une définition plus ancienne, le climat organisationnel est un ensemble de caractéristiques objectives et relativement permanentes de l'organisation perçues par ses membres, reflétant sa personnalité, et qui influencent les comportements et les attitudes de ces derniers (Fourgous et Iturralde, 1971, cités par Brunet 2001). Brunet (2001) définit le climat organisationnel comme la perception entretenue par les membres de l'organisation concernant les pratiques organisationnelles (gestion des ressources humaines, politiques, etc.). Il s'agit donc d'un phénomène perceptuel qui varie en fonction des dimensions organisationnelles. Katz et Kahn (1978, cités dans Lindell et Brandt, 2000) le décrivent comme des modèles distinctifs de croyances collectives qui sont communiquées aux nouveaux membres du groupe par le biais du processus de socialisation et qui se développent par l'interaction des membres avec leur environnement physique et social. Schneider et Reichers (1983) mettent l'accent sur le rôle du climat qui consiste à fournir aux membres des signaux essentiels pour qu'ils puissent adapter leurs comportements aux exigences et aux objectifs de l'organisation. Par conséquent, il devient largement compris comme la perception des politiques, pratiques et procédures organisationnelles formelles et informelles (Reichers et Schneider, 1990).

Par le passé, de fortes similitudes étaient trouvées entre le climat et la culture, mais aussi entre le climat et la satisfaction professionnelle. De nos jours, ces trois concepts ont été établis comme des concepts distincts. D'une part, le climat est considéré comme une interprétation plus temporaire et changeante que la culture (Ferris et coll., 1998) et, d'autre part, les items climatiques sont formulés pour être descriptifs du contexte sans inclure les

sentiments, le ton affectif, ou les évaluations internes de l'expérience dans l'environnement, comme le fait la satisfaction au travail (Schneider et coll., 2013).

Différentes approches ont tenté de déterminer les dimensions et les catégories du climat. On distingue les approches molaire, générique et stratégique (Ostroff et coll., 2012). Certaines études utilisent des dimensions climatiques génériques, c'est-à-dire un ensemble de larges dimensions conçues pour représenter au mieux les aspects les plus importants du climat organisationnel qui sont pertinents pour toutes les organisations. D'autres recherches adoptent une approche stratégique qui se concentre sur un type spécifique de climat, le « climat pour » quelque chose – par exemple, un climat pour le service, pour la sécurité, pour la diversité, pour l'innovation, pour la justice, etc. (Ostroff et coll., 2013).

On observe donc une tendance de conception générale vers une conceptualisation spécifique et stratégique (Schneider et coll., 2013). Les pratiques RH constituent alors une base pour le développement de différents types de climat (Ostroff et Bowen, 2000). Le climat représente donc un puissant mécanisme social, car il modélise la manière dont les individus construisent le sens de leur réalité organisationnelle (Pereira et Gomes, 2012).

### **1.5.2. Différence entre climat psychologique et climat organisationnel**

Le climat psychologique et le climat organisationnel sont des concepts distincts (James et Jones, 1974, cités dans Ostroff et Bowen, 2000), les climats psychologiques en tant que perceptions individuelles et le climat organisationnel comme perception partagée au niveau de l'unité.

Le climat psychologique consiste en une perception fondée sur l'expérience de ce que les gens voient et rapportent comme étant vécu lorsqu'ils donnent un sens à leur environnement (Schneider, 1990, 2000) : le sens qu'ils captent des différents aspects organisationnels qui sont modelés par les objectifs de l'organisation, par exemple, comment les employés doivent exercer leurs activités quotidiennes, les pratiques de gestion et les perceptions des types de comportements que la direction attend, soutient et récompense (Schneider et coll., 1996). Le climat psychologique peut varier d'un individu à l'autre parce que les employés attribuent des significations différentes aux situations en

fonction de leur structure de connaissances et de leurs traits de traitement de l'information, ce qui conduit alors à des réponses attitudeles et comportementales différentes (Nishii et coll., 2008). Lorsque les individus des mêmes unités ou organisations sont d'accord ou partagent leurs perceptions, le climat organisationnel émerge des perceptions individuelles (Ostroff et Bowen, 2000); ce climat organisationnel partagé, à son tour, se rapporte en fin de compte à la performance organisationnelle (Bowen et Ostroff, 2004).

Le climat organisationnel, quant à lui, se veut une perception commune de ce qu'est l'organisation en termes de pratiques, de politiques, de procédures, de routines et de récompenses, ce qui est important et quels comportements sont attendus, récompensés et soutenus (Bowen et Ostroff, 2004; Schneider, 2000; Schneider et coll., 1998). Ces perceptions partagées sont essentielles pour l'efficacité organisationnelle, car elles facilitent la coordination des comportements des employés en vue de la réalisation collective des objectifs stratégiques de l'organisation (Nishii et Wright, 2008). Les scores des employés aux échelles climatiques psychologiques sont agrégés pour opérationnaliser le climat du groupe, de l'équipe de travail, du service et de l'organisation (Gonzalez-Roma et coll., 2002).

Bien que les individus puissent avoir des perceptions différentes du climat psychologique, plusieurs auteurs ont fait valoir que les perceptions du climat sont probablement plus similaires au sein des unités de travail qu'entre les unités (Takeuchi et coll., 2009). Les perceptions climatiques partagées sont susceptibles de se développer dans les unités de travail à travers certains processus, entre autres : a) une simple exposition aux normes similaires, aux mêmes politiques et pratiques de GRH et aux mêmes dirigeants; b) la construction sociale; c) l'attraction, la sélection et l'attrition des membres du groupe au fil du temps (Schneider et Reichers, 1983; Ostroff et Atwater, 2003). Ces processus sont susceptibles de créer une homogénéité des valeurs et des perceptions dans les organisations du travail (Aksoy et Bayazit, 2014).

En bref, on parle de climat psychologique lorsque le climat est conceptualisé et mesuré au niveau individuel (perception individuelle) et on fait référence au climat organisationnel lorsque le climat est conceptualisé et étudié comme une variable

organisationnelle (perception partagée) (James et Jones, 1974; James et coll., 2008; Schneider et coll., 2011).

Enfin, le climat joue un rôle de médiation et de modération sur de nombreuses relations entre les antécédents organisationnels et les résultats, comme nous le verrons maintenant.

### **1.5.3. Rôle médiateur et modérateur du climat organisationnel**

Certaines théories ont tenté de combler le vide créé par l'absence d'explication théorique sur la manière dont les systèmes RH affectent l'efficacité organisationnelle. Parmi celles qui ont mis de l'avant le rôle intermédiaire du climat, on peut citer la théorie du traitement de l'information de Salancik et Pfeffer (1978) et le modèle de contexte social de Ferris et coll. (1998).

La théorie du traitement de l'information (Salancik et Pfeffer, 1978) fournit l'explication selon laquelle le climat organisationnel médiatise la relation entre les pratiques RH et les attitudes professionnelles des individus. Elle met l'accent sur le traitement de l'information en se basant sur l'environnement social (le contexte) et les expériences passées plutôt que les caractéristiques individuelles et la rationalité.

Le modèle de contexte social de Ferris et coll. (1998) propose quelques intermédiaires (le climat, la culture et les considérations politiques) par lesquels les systèmes de GRH affectent l'efficacité de l'organisation. Une séquence de ce modèle considère l'impact des systèmes de GRH sur les attitudes et le comportement des employés, soit directement, mais dans la plupart des cas à travers les interprétations des employés des caractéristiques du climat de travail. Ces perceptions du climat organisationnel conduisent à des attitudes des employés, avec une référence particulière à la satisfaction au travail, qui affectent ensuite un ensemble de comportements des employés, y compris l'attachement à la tâche et la performance contextuelle.

D'une part, plusieurs études ont analysé l'influence médiatrice du climat, et ce, à plusieurs niveaux : de l'organisation, de l'unité et individuel. Par exemple, Kaya et coll. (2010) ont constaté que le climat organisationnel joue effectivement un rôle de médiation entre les activités de GRH et la satisfaction au travail dans le secteur bancaire turc. Le même type d'influence a été trouvé entre des pratiques RH et la satisfaction des clients. La relation

directe de ces deux variables était non significative et proche de zéro tandis que les effets indirects de cette relation médiatisée par le climat organisationnel étaient significatifs et relativement importants dans l'étude de Rogg et coll. (2001). Quelques auteurs ont étudié la médiation faite par un type de climat spécifique; par exemple, Salonova et coll. (2005) ont démontré que le climat de service sert entièrement à médiatiser la relation entre les ressources organisationnelles et l'engagement rapporté par les salariés, d'une part, et la performance des collaborateurs appréciée par les clients et la fidélisation des clients, d'autre part.

Lorsqu'on le compare à d'autres médiateurs, il s'avère que le climat social est capable d'expliquer cette grande partie de la variance totale de la relation entre les variables étudiées. Par exemple, Collins et Smith (2006) ont trouvé qu'environ 59 % de la relation entre les pratiques RH basées sur l'engagement et la croissance des ventes a été expliquée par la médiation du climat social, et seulement 22 % supplémentaire par l'échange/mise en commun des connaissances. De même que dans l'étude de Takeuchi et coll. (2009), le médiateur climat social a expliqué une très grande partie de la variance totale de la relation entre les systèmes de travail à haute performance (HPWS) et les attitudes professionnelles individuelles (la satisfaction au travail et l'engagement affectif; 24 % et 52 % des variances interétablissements de la satisfaction au travail et de l'engagement affectif, respectivement) au-delà des HPWS et des mesures de contrôle.

D'autre part, plusieurs autres recherches se sont penchées sur l'influence modératrice du climat, spécifiquement l'influence modératrice de la force du climat, qui signifie que, dans des situations à forte intensité climatique, l'effet des antécédents et des résultats est plus fort que dans les situations à faible intensité climatique.

Un soutien solide de l'influence modératrice de la force du climat dans la relation entre le niveau du climat de l'équipe et la performance de l'équipe a été trouvé par Gonzalez-Roma' et coll. (2009). En général, tous les effets d'interaction concordaient avec ce qui était prévu : lorsque la force du climat était élevée, la relation entre la performance de l'équipe et le climat d'équipe était améliorée, tandis que lorsque la force du climat était faible, la relation était affaiblie.

Pour leur part, Moliner et coll. (2005) ont montré que la force du climat de justice interactionnelle modère la relation entre le niveau de perception de justice interactionnelle en équipe et le niveau de l'épuisement professionnel de telle sorte que, lorsque les membres des unités de travail perçoivent comme un groupe que leur superviseur les traite de manière appropriée, les niveaux d'épuisement professionnel ressentis au sein des unités de travail sont réduits. Et la perception moyenne du climat de justice procédurale au sein de l'équipe était plus fortement liée à la performance et à l'absentéisme...

Ces études viennent donc confirmer que le climat organisationnel influence le comportement de plusieurs manières différentes. Il devient alors plus évident de comprendre pourquoi le climat a été choisi comme l'un des facteurs clés jouant le rôle d'intermédiaire dans le modèle de la force du système RH de Bowen et Ostroff (2004) qui sera détaillé ici.

## **1.6. Force du système RH**

*« La force du système RH (conceptualisée par Bowen et Ostroff, 2004) fournit l'un des cadres multiniveaux les plus complets pour comprendre le processus de la gestion stratégique des ressources humaines, et ce cadre est basé sur la théorie des communications »  
Wright et Nishi, 2007*

### **1.6.1. Contenu et processus du système de gestion des ressources humaines**

Dans l'étude de la relation GRH-Performance, deux visions se confrontent et se complètent : la vision axée sur le contenu et la vision axée sur le processus. Le contenu du système RH est un ensemble de pratiques et de politiques RH grâce auxquelles les organisations peuvent améliorer l'acquisition, le développement, la rétention et l'utilisation de leur capital humain afin d'atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation tels que la performance organisationnelle (Boselie et coll., 2005; Katou et coll., 2014). Le processus du système RH fait référence à la façon dont les politiques et les pratiques RH sont communiquées aux employés (Li et coll., 2011) ou, alternativement, aux caractéristiques d'un système RH qui envoie des signaux aux employés qui leur permettent de comprendre les réponses souhaitées et appropriées et de former un sens collectif de ce qui est attendu et récompensé (Bowen et Ostroff, 2004). De manière simplifiée, on peut dire que la vision axée sur le contenu fait référence à l'ensemble des

pratiques RH adoptées par une entreprise pour atteindre ses objectifs et celle axée sur le processus met en évidence la manière dont ces politiques et ces pratiques RH sont mises en œuvre.

Les recherches sur le contenu du système de GRH ont dominé la littérature pendant les 20 dernières années; cependant, dans la dernière décennie, la littérature a accordé plus d'attention à la vision axée sur le processus de la GRH (Bowen et Ostroff, 2004; Nishii et coll., 2008). Ce changement d'orientation déplaçant l'attention du contenu de la GRH vers le processus s'explique également par les multiples interprétations différentes que les individus peuvent accorder aux mêmes pratiques RH auxquelles ils sont exposés, car les perceptions des employés sont également influencées par leurs dispositions personnelles (Bowen et Ostroff, 2004). L'interprétation idiosyncratique des pratiques RH par les employés empêche la matérialisation du climat organisationnel comme souhaité par l'organisation. Par conséquent, la seule prise en compte du contenu des pratiques de GRH est insuffisante étant donné qu'il importe de comprendre comment ces pratiques sont perçues par les employés pour mieux comprendre la relation GRH-Performance organisationnelle (Coelho et coll., 2015). Ce qui déplace l'attention des chercheurs dans le domaine de la GRH de ce qui affecte potentiellement les performances dans la GRH à la façon dont celle-ci, en tant que fonction et système, affecte les performances (Sanders et coll., 2014).

L'isomorphisme qui se vit actuellement dans les organisations conduit les entreprises à imiter intentionnellement les mêmes pratiques RH afin d'augmenter leurs chances de succès (Jones, 2000, cité par Khilji et Wang, 2006). C'est ainsi que la tendance qui vise à mesurer simplement la présence ou l'absence des pratiques RH (contenu) dans une analyse empirique de la relation RH-Performance devient douteuse (Khilji et Wang, 2006) et incomplète, puisque c'est la capacité de se démarquer et de faire la distinction lors la mise en œuvre de ces pratiques similaires qui conduirait les organisations à un avantage concurrentiel.

### **1.6.2. Le modèle de covariation de la théorie d'attribution de Kelley (1967 et 1973) et la force situationnelle de Mischel (1973)**

Bowen et Ostroff (2004) se sont inspirés de deux théories de base pour bâtir leur concept de force du système RH : le modèle de covariation de la théorie d'attribution (Kelley, 1967 et 1973) et la force situationnelle (Mischel, 1973).

La théorie d'attribution est une théorie qui porte sur la façon dont les gens donnent des explications causales sur la façon dont ils répondent aux questions commençant par « pourquoi? ». Les questions concernent les causes du comportement observé et les réponses sont celles données par l'homme de la rue, et dans le cas de la GRH, des réponses données par l'employé. Cette théorie s'est développée au sein de la psychologie sociale principalement comme un moyen de traiter des questions de perception sociale dans le but d'interpréter le comportement humain (Kelley, 1973). D'où la pertinence de cette théorie dans l'analyse du processus en GRH étant donné que, dans la vision axée sur le processus, il est question d'analyser les perceptions des employés sur la base de leurs expériences.

La théorie de l'attribution, pour sa part, énonce des idées très simples et évidentes, faisant partie du bon sens, mais qui sont analysées et expliquées de manière perspicace (Kelley, 1973). La perception et l'approbation du contenu du message dépendent des attributions qui sont faites par l'individu. L'inférence causale est un processus par lequel les employés se rencontrent, obtiennent des explications causales des autres et communiquent ces explications aux autres (Kelley, 1973; Pereira, 2012). Dans son modèle de covariation, Kelley (1967, 1973) invoque trois principes sur la base desquels la covariation affecte ce processus d'attribution causale : le caractère distinctif, la cohérence et le consensus.

« Le caractère distinctif est la perception que le comportement d'un individu ne se produit que lorsqu'un stimulus particulier est présent; sinon, ce comportement a un faible caractère distinctif. La cohérence est élevée si, chaque fois que le stimulus est présent, la personne se comporte de manière similaire, même si la forme d'interaction varie selon le temps et le type. Si le comportement se produit par intermittence en présence de ce stimulus, il montre une faible cohérence. Enfin, le consensus est considéré comme élevé si, en général, les gens réagissent de la même manière au même stimulus. » (Kelley, 1967; Coelho 2012)

Empruntant ces trois principes à la théorie de Kelley, Bowen et Ostroff (2004) suggèrent que, lorsque le système RH est perçu comme étant plus élevé en matière de caractère distinctif, de cohérence et de consensus, il peut être considéré comme un système fort, car il est capable de réduire la variabilité du comportement due à des dispositions internes et de conduire par conséquent à un ensemble commun de perceptions concernant le climat organisationnel. Le modèle de covariation de Kelley (1967, 1973) a servi de base à Bowen et Ostroff pour définir les neuf caractéristiques d'un système RH fort qui seront présentées dans la section suivante.

La détermination des caractéristiques de la force du système RH n'est qu'une étape du modèle de Bowen et Ostroff. Par la suite, les auteurs relient ces caractéristiques d'un système RH fort aux attitudes et comportements des employés et à la performance organisationnelle, par la médiation de la force situationnelle (la force du climat). Ce dernier concept de force de la situation est inspiré de Mischel (1973). Selon ce dernier, les individus reçoivent constamment des informations de leur environnement et ces indices situationnels affectent leur cognition et leurs comportements. Mischel a développé le concept du pouvoir relatif des situations dans le but d'expliquer les caractéristiques d'une situation qui conduirait très probablement à une plus grande cohérence et uniformité comportementale au sein d'un groupe :

« Les situations psychologiques et les traitements sont puissants au point qu'ils conduisent toutes les personnes à interpréter les événements particuliers de la même façon, à induire des espérances uniformes en ce qui concerne le modèle de réponse le plus approprié, à fournir des incitations adéquates à l'exécution de ce modèle de réponse et à inculquer les compétences nécessaires à sa construction et à son exécution satisfaisante. Inversement, les situations et les traitements sont faibles dans la mesure où ils ne sont pas uniformément codés, ne génèrent pas d'espérances uniformes concernant le comportement souhaité, n'offrent pas suffisamment d'incitations à sa performance, ou ne fournissent pas les conditions d'apprentissage pour une construction réussie du comportement. » (Mischel, 1973)

En somme, la force de la situation induit la conformité tandis qu'une situation faible engendre de l'ambiguïté (Mischel et Peake, 1982).

En 2002, Schneider et coll. ont opérationnalisé la force du climat en termes de variabilité intragroupe des perceptions climatiques en se basant sur ce concept de force situationnelle; ils expliquent que, moins il y a de variabilité intragroupe, plus le climat est

fort. Les climats forts sont ceux avec un accord intra-unité élevé dans lequel les individus interprètent les événements de la même manière, favorisant ainsi des réponses affectives uniformes et cohérentes, alors que dans des conditions climatiques faibles, la variabilité des réponses affectives associées est plus grande (Gonzalez-Roma´ et coll., 2002).

Ce qui a conduit la littérature à faire une distinction entre la qualité (le niveau) et la force (le consensus) du climat organisationnel. Le niveau du climat organisationnel (James et Jones, 1974; Jones et James, 1979) ou la qualité du climat (Lindell et Brandt, 2000) sont définis dans la littérature comme le niveau moyen de perception des employés au sein d'une organisation ou d'une équipe (Aksoy et Bayazit, 2014), tandis que la force climatique organisationnelle (Schneider et coll., 2002) ou le consensus climatique (Lindell et Brandt, 2000) est défini comme le degré de partage des perceptions au sein d'une organisation.

Plus simplement, la qualité du climat fait référence aux notes climatiques moyennes et la force climatique renvoie à la variance des notes climatiques.

Le climat fort opérationnalisé en tant que degré de variabilité intragroupe peut avoir des effets très controversés selon le contexte, car d'une part le degré élevé d'accord au sein du groupe peut avoir des retombées positives sur l'organisation lorsqu'il signifie la présence d'un accord, des perceptions partagées sur les objectifs, sur le but et sur la vision de l'organisation; d'autre part le degré élevé d'accord au sein du groupe (dans la personnalité des employés par exemple) pourrait également conduire à une situation de stagnation organisationnelle (Schneider et coll., 2002). Ceci se produit dans les cas où, il y a une cohérence comportementale parmi les employés, mais ces comportements ne reflètent pas ce qui est souhaité et sont nocifs pour la performance organisationnelle (Pereira et Gomes, 2012). Ce qui revient à dire que la force climatique agit en faveur de l'organisation à condition qu'elle soit orientée vers de bonnes performances (Dickson et al. 2006). Dans le modèle original de Bowen et Ostroff (2004) qui sert de base à ce mémoire, ces derniers font référence à la force du climat comme variable médiatrice.

Ces deux théories, sources d'inspiration du concept de la force du système RH, quoiqu'étant distinctes, présentent néanmoins quelques similarités et se complètent : Mischel (1968) suggère que, si l'on fait fi de la personnalité, le comportement peut

souvent être prédit et contrôlé efficacement à partir de la connaissance des conditions de stimuli pertinents, en particulier lorsque ces conditions sont puissantes (Mischel, 1968). On s'aperçoit que le modèle de covariation de la théorie d'attribution (Kelley, 1967 et 1973) vient justement fournir les conditions des stimuli efficaces capables de prédire et de contrôler le comportement.

### **1.6.3. Le modèle de force du système RH de Bowen et Ostroff (2004)**

Bowen et Ostroff (2004) ont conceptualisé la force du système RH en réponse à plusieurs appels dans la littérature, entre autres, l'appel à l'amélioration des connaissances sur la mise en œuvre de la GRH dans un contexte particulier (Boxall, 1996), aussi bien que l'appel à l'analyse approfondie du lien « GRH-Climat » qui repose davantage sur une acceptation intuitive que sur des mécanismes solides (Schneider, 2000). La notion de « force de la GRH » renvoie à la force de signalisation du système RH au niveau collectif et son influence sur le climat organisationnel, reliant ainsi la gestion des ressources humaines et la littérature sur le climat organisationnel.

La perspective de Bowen et Ostroff repose sur l'hypothèse que la fonction RH influence la performance à travers les perceptions et les interprétations des employés de leur organisation (Galang et Ferris, 2003). Ces auteurs définissent le système RH comme un ensemble complexe de mécanismes de communication entre l'organisation et ses employés (Tsui et coll., 1997) et considèrent que les pratiques RH exercent une fonction de signalisation qui envoie des messages que les employés utilisent pour définir le sens psychologique de leur situation de travail et donner un sens à leur environnement professionnel. C'est ainsi qu'ils ont appelé ces propriétés communicationnelles de la fonction RH « Force du système RH ». Selon eux, si les organisations se concentrent sur les signaux qu'elles envoient aux employés, plutôt que sur les pratiques elles-mêmes, elles peuvent être plus près de comprendre les résultats obtenus (Haggerty et Wright, 2009), étant donné que la formation des réactions souhaitées ne peut être réalisée que si les pratiques RH sont clairement perçues et interprétées par les employés comme prévu initialement par l'organisation.

En se basant sur la théorie d'attribution de Kelley (1967) et l'explication de Mischel (1973, 1977) d'une situation forte, Bowen et Ostroff (2004) proposent que, lorsque le

système RH est perçu comme élevé dans les dimensions de caractère distinctif, de cohérence et de consensus, il favorisera l'émergence d'un climat organisationnel fort, par opposition aux perceptions du climat psychologiques idiosyncrasiques.

En utilisant la littérature sur la persuasion basée sur le message et l'influence sociale, Bowen et Ostroff (2004) ont identifié trois caractéristiques principales et neuf sous-caractéristiques d'un système RH susceptible de créer une forte influence dans laquelle les employés partagent des constructions de la situation. Les caractéristiques d'un système RH fort se décrivent comme suit : le caractère (visibilité, compréhension, légitimité de l'autorité et pertinence), la cohérence (instrumentalité, validité et cohérence des messages RH) et le consensus (accord entre les principaux décideurs RH et équité). Il s'agit en effet des caractéristiques du processus de GRH qui peuvent amener les employés à interpréter et à réagir adéquatement à l'information transmise dans les pratiques RH.

Le caractère distinctif traduit la capacité de capter l'attention des employés et d'accroître leur identification et leur acceptation des pratiques RH (Coelho et coll., 2012). Lorsque le processus de GRH capte clairement l'attention, les employés sont plus susceptibles d'attribuer les messages RH à une gestion efficace (Li et coll., 2011). La cohérence fait référence à l'alignement vertical des pratiques RH, cela signifie que les pratiques RH se renforcent mutuellement de manière synergique et sont plus susceptibles d'être considérées comme un faisceau causal qui favorise des relations cohérentes à travers le temps, les personnes et les contextes (Sanders et coll., 2008; Coelho et coll., 2012). Le consensus fait référence à un accord entre les employés sur l'équité de la GRH et à des perceptions partagées sur la gestion des personnes (Bowen et Ostroff, 2004; (Baluch, 2017).

Guest (2011) considère cette conceptualisation de la force du système RH comme le signe d'une sophistication croissante de la théorie et de la recherche sur les liens RH-Performance, mais il souligne également la complexité de ce modèle en ce qu'il implique une analyse multiniveaux, c'est-à-dire les niveaux individuels et organisationnels.

À cause de cette complexité, la construction de la mesure de la force du système RH s'avère être un défi. À ce jour, trois échelles ont été conçues à ce propos : celles de Delmotte et coll., 2012, de Coelho et coll., 2015, et de Hauff et coll., 2017. Bien que ces

échelles soient largement utilisées dans les études empiriques, Ostroff et Bowen (2016) ont conclu que le concept ne détenait toujours pas une mesure complète et sophistiquée (Wang et coll., 2020), car ces recherches psychométriques n’ont pas trouvé de support pour les neuf fonctionnalités proposées (voir le tableau 1.1). Des recherches sont en cours, dans le but de développer de meilleures mesures pour tester le modèle de Bowen et Ostroff (voir la figure 1.1), ce qui conduira à terme à une compréhension plus approfondie de l’approche processus de GRH (Sanders et coll., 2014).

**Tableau 1.1 Les neuf caractéristiques d’un système RH**

Les neuf caractéristiques d’un système RH fort (Bowen et Ostroff, 2004 ; Coelho et coll., 2012)	
<b>LE CARACTÈRE DISTINCTIF</b>	
<b>Visibilité</b>	La visibilité indique à quel point les pratiques sont saillantes et facilement observables.
<b>Compréhension</b>	La compréhension indique l’absence d’ambiguïté et la compréhension facile du contenu des pratiques RH.
<b>Légitimité de l’autorité</b>	La légitimité de l’autorité fait référence à la perception d’un statut élevé et à la crédibilité de la fonction RH.
<b>Pertinence</b>	Une situation est perçue comme pertinente si les employés la considèrent comme favorisant la réalisation d’objectifs individuels et organisationnels.
<b>LA COHÉRENCE</b>	
<b>Instrumentalité</b>	L’instrumentalité fait référence à l’établissement d’une perception sans ambiguïté de la relation de cause à effet entre les comportements souhaités de l’employé et leurs conséquences.
<b>Validité</b>	La validité englobe la cohérence entre ce qui est dit qui sera fait et ce qui est réellement fait.
<b>Cohérence des messages RH</b>	Les messages RH sont cohérents lorsqu’il y a compatibilité et stabilité entre les signaux envoyés par les pratiques RH.
<b>LE CONSENSUS</b>	
<b>Accord entre les principaux décideurs de la GRH</b>	Il s’agit de l’accord entre les principaux décideurs en matière de GRH sur la conception et la mise en œuvre des pratiques RH.
<b>Équité</b>	L’équité renvoi au degré auquel les pratiques RH adhèrent aux principes de justice distributive (résultats obtenues), procédurale (moyens utilisés) et interactionnelle (information fournie).

Source : Bowen et Ostroff, 2004; Coelho et coll., 2012

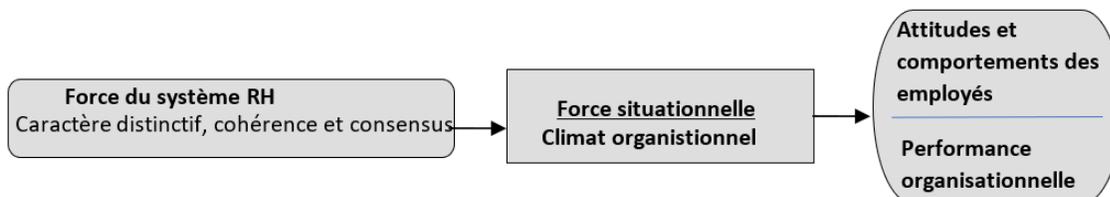


Figure 1.1 Modèle de la force du système RH de Bowen et Ostroff (2004)

#### 1.6.4. Description des caractéristiques d'un système RH fort selon Bowen et Ostroff (2004)

##### **Le caractère distinctif**

Le caractère distinctif de la situation inclut les caractéristiques qui lui permettent de se démarquer dans l'environnement, de capter l'attention ainsi que de susciter l'intérêt. Quatre caractéristiques de la GRH peuvent favoriser le caractère distinctif : la visibilité, la compréhension, la légitimité de l'autorité et la pertinence.

- **La visibilité** : la visibilité indique dans quelle mesure les pratiques RH sont saillantes, facilement observables et divulguées aux employés de façon à leur permettre de donner un sens. Elle a été longtemps considérée comme la caractéristique dominante qui permet aux employés d'effectuer des attributions de cause à effet. Par exemple, le manque de transparence dans les critères de rendement ou dans l'administration entrainera non seulement des interprétations idiosyncratiques, c'est-à-dire non uniformes, mais aussi des réactions variées. La présence d'un grand nombre de systèmes et de pratiques RH qui circulent dans l'entreprise contribue à accroître leur saillance et leur visibilité et confère à la GRH une riche densité symbolique; en plus, elle communique fortement les significations et les valeurs culturelles de l'entreprise (Alvesson et Karreman, 2007).
- **La compréhension** : la compréhension du contenu RH fait référence à un manque d'ambiguïté qui facilite la compréhension du fonctionnement des pratiques RH par les employés. Il arrive que certaines pratiques RH spécialisées marquées par une certaine technicité, comme les régimes d'avantages sociaux, les plans de partage des gains et les plans de relève, soient facilement mal comprises ou du moins sujettes à de multiples interprétations.
- **La légitimité de l'autorité** : le système RH est plus susceptible d'être perçu comme une situation d'autorité lorsque la fonction RH est perçue comme une fonction et une activité à haut statut et à haute crédibilité. Cette crédibilité est fonction du signal envoyé par la haute direction, c'est-à-dire du soutien de la classe dirigeante, y compris les croyances des cadres supérieurs quant à l'importance des personnes, à

l'investissement dans les ressources humaines et à la participation des professionnels RH au processus de planification stratégique (Ostroff, 1995).

- **La pertinence :** la pertinence du système RH réfère à la question de savoir si la situation est définie de telle sorte que les individus considèrent la situation comme pertinente pour leurs objectifs importants, que les comportements souhaités sont clairs et optimalement atteignables, et que les agents influents ont le pouvoir personnel d'affecter la réalisation de ces objectifs (Kelman-Hamilton, 1989, cité dans Bowen et Ostroff, 2004). L'alignement entre les objectifs individuels et organisationnels reste important, car cette congruence fera que les individus seront prêts à travailler à l'atteinte d'objectifs qui leur permettent non seulement de répondre à leurs propres besoins, mais, par la même occasion, d'atteindre les objectifs de l'organisation. Par exemple, si l'organisation a un objectif stratégique de service à la clientèle et qu'un employé valorise le gain financier, les primes fondées sur le service augmenteront la pertinence et permettront à la personne et à l'organisation d'atteindre leurs objectifs.

Ainsi, il semble que, lorsque les résultats (récompenses, punitions, atteinte des objectifs) sont particulièrement pertinents, la pertinence seule peut améliorer le caractère distinctif, et dans cette situation, la crédibilité de la source du message a moins d'influence. Néanmoins, lorsque la pertinence n'est pas fortement établie, la légitimité joue un plus grand rôle.

### **La cohérence**

Le caractère distinctif présenté ci-dessus aide certes à attirer l'attention sur le message et le communicateur, ce qui augmente la probabilité d'une interprétation uniforme; cependant, pour que les employés fassent des attributions précises sur les comportements attendus et récompensés, les principes d'attribution de causalité doivent être présents, c'est-à-dire des caractéristiques qui établissent un effet au fil du temps et des modalités par lesquelles l'effet se produit chaque fois que l'entité est présente, quelle que soit la forme des interactions. Cette cohérence aura pour effet d'augmenter à un niveau plus élevé la probabilité que les comportements spécifiques souhaités soient affichés.

Ainsi, les caractéristiques qui établissent des relations cohérentes au fil du temps, des personnes et des contextes sont l'instrumentalité, la validité et les messages cohérents de la GRH.

- **L'instrumentalité** : l'instrumentalité consiste à établir une relation de cause à effet perçue sans ambiguïté en référence aux comportements souhaités par le système RH et aux conséquences qui en découlent pour les employés. Elle garantit qu'il existe des incitations adéquates associées à la performance du comportement souhaité. Il s'agit de l'application des principes de renforcement (l'administration du comportement et des résultats de façon cohérente au cours d'un certain calendrier uniforme).
- **La validité** : les pratiques RH doivent faire preuve de cohérence entre ce qu'elles prétendent faire et ce qu'elles font réellement pour être perçues comme étant valides par les destinataires de messages. Par exemple, les pratiques RH signalent aux employés quelles connaissances, compétences et habiletés sont valorisées dans l'organisation; ainsi, le recrutement d'employés additionnels doit s'effectuer sur la base de ces qualités valorisées, ce, dans le but d'éviter d'envoyer aux employés des messages contradictoires.
- **Les messages RH cohérents** : ceux-ci traduisent la compatibilité, la stabilité et l'uniformité dans les signaux envoyés par les pratiques RH. La communication à double liaison se produit lorsqu'une personne est confrontée à une communication importante impliquant deux messages distincts, incongrus ou contradictoires qui pourtant traitent de la même zone de contenu. Trois types d'uniformité sont nécessaires pour éviter la communication à double liaison :
  - a) Assurer l'uniformité entre les objectifs et les valeurs adoptés par l'organisation et les valeurs inférées par les employés. Par exemple, les gestionnaires peuvent adopter une valeur de prise de risque, mais les employés peuvent déduire que l'évaluation du rendement et le système de récompense renforcent le jeu (le travail) sécuritaire.
  - b) Assurer l'alignement interne entre les pratiques RH elles-mêmes. Par exemple, lorsque le recrutement et la sélection encouragent le travail en

équipe; le rendement en groupe plutôt qu'individuel doit être la base des récompenses.

c) Assurer la stabilité au fil du temps.

### **Le consensus**

La cohérence et le consensus sont des concepts distincts, mais interdépendants. Par exemple, lorsque les personnes de toute l'organisation font l'expérience de l'uniformité dans les pratiques de la GRH, le consensus est plus susceptible d'être encouragé. En même temps, lorsque les expéditeurs de messages ne peuvent pas s'entendre entre eux sur le message prévu, la cohérence est susceptible d'être entravée.

On parle de consensus lorsqu'il y a accord dans les perceptions des employés de la relation événement-effet. Plusieurs facteurs peuvent favoriser le consensus parmi les employés, entre autres l'accord entre les expéditeurs de messages et l'équité du système RH.

- **L'accord entre les principaux décideurs de la GRH :** lorsque les individus considèrent les expéditeurs de messages (cadres supérieurs, gestionnaires RH et gestionnaires hiérarchiques) comme fortement d'accord entre eux sur le message, ils sont plus susceptibles de former un consensus. Lorsque plusieurs décideurs s'entendent sur le message, un plus grand nombre de personnes peuvent envoyer des communications similaires. Ces intégrations entre les décideurs contribuent à améliorer la visibilité, à promouvoir la pertinence en identifiant clairement les objectifs et les moyens importants d'atteindre les objectifs, ainsi qu'à accroître la légitimité de ces acteurs qui adoptent les politiques RH; par conséquent, le consensus peut être facilité.
- **L'équité :** l'équité du système RH est un modèle de perception des employés quant à savoir si les pratiques RH adhèrent aux principes de prestation des trois dimensions de la justice : distributive, procédurale et interactionnelle. Le consensus entre les employés sera influencé par une perception similaire des règles de distribution. Que l'organisation décide de distribuer les récompenses sur la base d'une règle d'« égalité », dans laquelle tous les employés reçoivent le même

résultat, ou sur la base d'une règle d'« équité », dans laquelle les sous-ensembles d'employés reçoivent des montants différents en fonction des différences pertinentes, le recourt aux pratiques de gestion qui mènent à la perception de la justice procédurale et interactionnelle augmentera la transparence de ces règles de distribution (Bowen et coll., 1999) et, par la même occasion, la probabilité que le système RH se caractérise par un consensus. La justice procédurale peut être renforcée en donnant aux employés une voix pour déterminer les méthodes par lesquelles les décisions relatives aux résultats sont prises et la justice interactionnelle implique que les gestionnaires expliquent ouvertement et respectueusement aux employés les raisons qui sous-tendent les décisions et la répartition des résultats.

#### **1.6.5. Opérationnalisation de la force du système RH**

La force du système RH est un concept qui a fait ses preuves depuis sa publication; plusieurs recherches ont étudié ce concept. En général, des études montrent que la force du système RH perçue par les employés est associée à plusieurs résultats positifs tels que l'engagement organisationnel (Farndale et Kelliher, 2013), la satisfaction au travail (Heffernan et Dundon, 2016; Li et coll., 2011), la vigueur (Li et coll., 2011), le bien-être (Baluch, 2017), la performance des tâches (Redmond, 2013), la créativité (Ehrnrooth et Bjorkman, 2012), les comportements de citoyenneté organisationnelle (Frenkel et coll., 2012), l'efficacité RH (De Winne et coll., 2013), la performance organisationnelle (Pereira et Gomes, 2012), les comportements d'improvisation (Ribeiro et coll., 2011), l'assistance aux collègues (Frenkel et Yu, 2011), tout en étant négativement liée aux intentions de quitter (Li et coll., 2011) et aux émotions négatives (Frenkel et coll., 2012). Cependant, dans la plupart de ces études, le concept est utilisé dans la justification théorique et l'interprétation des résultats sans être testé conformément au modèle initial dans lequel il a été conceptualisé (Ostroff et Bowen, 2016).

Comme nous l'avons mentionné dans la section précédente, Bowen et Ostroff (2004) positionnent la force du climat comme médiateur dans la relation entre un système RH fort et la performance organisationnelle. Leur hypothèse de base est qu'un système RH fort favorise l'émergence d'un climat fort qui, à son tour, influence les attitudes et

comportements des employés et la performance de l'entreprise. Parmi les rares études qui ont testé directement le modèle original de la force du système RH en s'alignant sur la conception initiale des auteurs, on peut citer Pereira et Gomes (2012), Li et coll. (2011), Ribeiro et coll. (2011) et Sanders et coll. (2008). Plus concrètement, ces quatre études ont analysé l'influence de la force du climat organisationnel (variable intermédiaire) dans la relation entre les perceptions des employés sur le caractère distinctif, la cohérence et le consensus du système RH (force du système RH comme variable indépendante) et différentes variables attitudinales ou de performance organisationnelle (variable dépendante). Ce modèle initial de la force du système RH a été présenté à la figure 1.1.

Testé dans le secteur industriel, le modèle de Bowen et Ostroff n'a pas été totalement supporté (Pereira et Gomes, 2012). Les perceptions des employés sur les pratiques RH évoquent un faible caractère distinctif, peu de cohérence et moins de consensus; pourtant, en ce qui concerne le climat, on observe que, lorsque ces mêmes salariés expriment leurs perceptions de l'entreprise, ils font preuve d'un fort consensus.

La force du système RH a un effet direct sur le comportement d'improvisation des employés dans le secteur de service (Ribeiro et coll., 2011). Dans cette étude, il n'a pas été possible de confirmer le rôle médiateur du climat entre la force du système RH et le comportement d'improvisation, cependant la culture (qui par définition pose les bases pour le climat) a assuré la médiation de cette relation.

Des résultats prometteurs sont observés dans Li et coll. (2011) et Sanders et coll. (2008), qui ont confirmé en grande partie le modèle théorique de Bowen et Ostroff à la seule différence qu'ils ont trouvé que le climat organisationnel exerçait un rôle de modération dans la relation entre les caractéristiques du système RH et les attitudes au travail des employés, en lieu et place d'un rôle de médiation tel que théorisé par Bowen et Ostroff (2004).

L'étude de Sanders et coll. (2008) a réussi à mesurer la force du système RH conformément aux idées initiales de Bowen et Ostroff (2004), c'est-à-dire comme une variable contextuelle de plus haut niveau utilisant des sources de données multiples et non des perceptions agrégées des employés concernant chacune des neuf caractéristiques (Ostroff et Bowen, 2016).

Cette étude a été reproduite dans trois hôtels chinois cinq étoiles en utilisant d'autres variables de résultats connexes, à savoir l'intention de quitter, la satisfaction au travail et la vigueur (Li et coll., 2011). L'interaction de la force du climat et du consensus en particulier a montré une forte influence sur la satisfaction au travail et l'intention de quitter.

Dans ces deux dernières études susmentionnées, le caractère distinctif a eu une forte influence sur les variables de résultats étudiées. Cela suggère que, là où les pratiques RH sont perçues comme visibles, moins ambiguës, pertinentes et légitimes, leurs effets sur les attitudes professionnelles des employés seront positifs, quelle que soit la culture nationale. En termes de différence, il s'est avéré que la cohérence était plus étroitement liée aux résultats des employés aux Pays-Bas pour Sanders et coll. (2008), tandis que le consensus était plus important en Chine pour Li et coll. (2011). Ces différences peuvent potentiellement être expliquées par les différences culturelles entre ces deux pays, en particulier, au regard des perspectives de Hofstede (1980, 1994).

En dehors de ces articles qui ont testé le concept de la force du système RH à la lettre, il en existe également plusieurs autres qui ont analysé ce concept d'une manière qui s'éloigne quelque peu du concept initial. Certains auteurs ont choisi d'analyser la médiation faite par un type de climat particulier (par exemple, le climat de justice), et ont de ce fait analysé la capacité de la force du système RH à créer des perceptions favorables de justice qui, à leur tour, exercent une influence sur les résultats organisationnels (Frenkel et coll., 2012; Heffernan et Dundon, 2016).

Une autre ligne de recherche s'est penchée plus en profondeur sur la force des pratiques RH particulières pour comprendre les mécanismes par lesquels le processus de mise en œuvre de ces pratiques RH spécifiques influe sur les résultats comportementaux et organisationnels (par exemple, Sumelius et coll., 2014; Redmond, 2013; Farndale et Kelliher, 2013; Aksoy et Bayazit, 2014). La force du système de gestion par objectifs (MBO), particulièrement dans sa dimension de « caractère distinctif », contribue significativement à l'émergence d'un climat fort lié aux objectifs (Aksoy et Bayazit, 2014).

L'évaluation du rendement qui répond au critère de visibilité peut être néanmoins considérée comme moins pertinente lorsque les employés ne perçoivent pas que cette pratique RH fait ce qu'elle était censée faire (Sumelius et coll., 2014). De plus, il a été démontré que, au sein d'un climat de confiance, les perceptions de traitement équitable par leurs supérieurs hiérarchiques lors de l'évaluation des performances exercent une influence plus forte sur l'engagement organisationnel des employés (Farndale et Kelliher, 2013).

Toujours dans l'optique d'analyser la force d'une pratique RH bien ciblée, la force des « Modèles de compétences » – c'est-à-dire les perceptions de la pertinence et de l'équité du modèle de compétences – s'est avérée être positivement liée à l'effort de travail, aux OCB, à l'orientation sur l'employabilité et aux activités d'employabilité par la médiation d'une relation d'échange sociale et économique (Redmond, 2013).

L'échange social consiste en un processus psychologique couramment utilisé pour lier le soutien organisationnel perçu et les résultats positifs des employés, et plusieurs auteurs l'ont inclus dans leur analyse de la force du système RH (par exemple, Farndale et Kelliher, 2013; Redmond, 2013, et Frenkel et coll., 2012). Cependant, il a été également démontré que la force du système RH exerce une influence sur les variables organisationnelles au travers de l'identité organisationnelle (sociale). Dans la perspective de l'identité sociale, les employés s'engagent souvent dans les OCB parce qu'ils s'identifient à l'organisation plutôt que parce qu'ils ont un besoin ressenti de rendre la pareille (échange social).

L'identité organisationnelle fait référence à l'identification, l'attachement et l'appartenance à l'organisation qui se produit lorsque les besoins socioémotionnels des employés (par exemple, être valorisé, respecté et soigné) sont satisfaits (Frenkel et Yu, 2011). En effet, la force du système RH est susceptible d'accroître l'identification organisationnelle des employés, favorisant ainsi l'effort discrétionnaire et le soutien des collègues (Frenkel et coll., 2012; Frenkel et Yu, 2011).

L'autonomisation psychologique a également effectué une médiation complète de la relation entre la force du système RH et la créativité des employés d'une part, et la charge de travail d'autre part (Ehrnrooth et Bjorkman, 2012). Dans quelques recherches, la force

du système RH a été étudiée comme variable intermédiaire. Pour Katou et coll. (2014), elle a joué un rôle de médiation entre les perceptions du contenu des pratiques RH et les réactions des employés, démontrant que les pratiques RH perçues façonnent les réactions souhaitées des employés dans des situations RH plus fortes que dans des situations RH plus faibles.

Le rôle de modération de la force du système RH a été confirmé par Bednall et coll. (2014) dans ce sens que, lorsque les employés perçoivent que leur organisation dispose d'un solide système RH, l'évaluation des performances semble davantage favoriser une augmentation des activités d'apprentissage informel (à l'exception du partage des connaissances). On ne peut passer sous silence la relation négative entre la force du système RH et le comportement innovant qui a été trouvée dans cette étude, venant confirmer les suggestions de Bowen et Ostroff (2004) selon lesquelles un système RH fort pourrait conduire à une résistance organisationnelle au changement si le contenu du système n'inclut pas des pratiques axées sur l'innovation et la flexibilité.

Le lien direct entre la force du système RH et les variables de résultats organisationnels a été trouvé dans la plupart des études évoquées ci-dessus. Ajoutons sur cette liste l'influence directe de la force du système RH sur le bien-être (Baluch, 2017) et sur l'efficacité RH (De Winne et coll., 2013). Lorsque le département RH obtient un score élevé sur les caractéristiques d'un système RH fort, il est perçu comme plus efficace dans ses rôles RH (De Winne et coll., 2013); cependant, lorsqu'il obtient des scores faibles dans certaines dimensions, cela entraîne non seulement la peur et le stress des employés, mais également l'insatisfaction (Baluch, 2017).

Le concept de Force RH a reçu plus de 1500 citations de Google Scholar depuis sa publication initiale (Ostroff et Bowen, 2016), Nous venons de passer en revue dans cette section une vingtaine d'études qui l'ont inclus dans la liste de variable pour tester la viabilité du modèle en se rapprochant de la conception originale de la force du système RH selon l'entendement de Bowen et Ostroff (2004). Certaines de ces recherches ont permis de confirmer ou même d'infirmer la validité de ce modèle théorique; toutefois, elles ont toutes le mérite d'avoir révélé l'impact relatif des interrelations entre la force du système RH et certaines variables de résultats organisationnels.



## Chapitre 2 – Cadre conceptuel et hypothèses

Ce chapitre a pour objectif de présenter le cadre conceptuel de l'étude actuelle, les hypothèses retenues pour cette étude et les fondements théoriques justifiant chacune de ces hypothèses.

### 2.1. Présentation du modèle

*« La compréhension du monde en général, et de la GRH en particulier, est plus un processus subjectif qu'un processus objectif »  
Fiske et Taylor, 2013*

Dans ce mémoire, le modèle de la force du système RH tel que conceptualisé par Bowen et Ostroff (2004) a été choisi aux fins d'examen. Cette théorie a été testée dans des contextes organisationnels plus stables et a été étudiée en Amérique du Nord, en Asie de l'Est et en Europe; des recherches sont nécessaires pour tester la portabilité de cette théorie RH fondamentale dans d'autres parties du monde. L'intérêt ici est de valider son applicabilité dans des environnements organisationnels émergents, dans un contexte de pays en voie de développement, pour voir dans quelle mesure elle pourrait aussi être efficace dans ce contexte quelque peu différent. Car bien que les facteurs externes soient moins favorables et moins reluisants, il n'en est pas moins qu'à l'interne, les organisations sont soucieuses d'adopter des pratiques RH qui favorisent la performance organisationnelle et le bien-être de leurs employés.

Les entreprises internationales évoluant dans ces contextes émergents recourent à des pratiques RH avancées, alors que, dans plusieurs petites et moyennes entreprises, la gestion des ressources humaines est informelle, comme le rapportent plusieurs études (Tidjani et Kamdem, 2010). Il devient donc intéressant d'analyser certaines théories RH dans ce contexte de mixité de type de gestion des ressources humaines.

Bowen et Ostroff (2004) stipulent que, lorsque les pratiques RH sont perçues par les employés comme distinctives, cohérentes les unes avec les autres et appliquées par les principaux décideurs d'une manière similaire, les perceptions individuelles sont susceptibles de converger; il en découlera l'adoption des attitudes et des comportements

souhaités qui, dans le collectif, aident à atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation.

Le modèle de Bowen et Ostroff identifie le climat organisationnel comme variable médiatrice entre la Force RH et la performance organisationnelle. Dans le cadre de cette recherche, il a été choisi d'analyser l'impact de la force RH sur la satisfaction des employés, car plusieurs modèles reconnaissent que, sur la base des pratiques RH perçues, les employés réagiront d'une manière ou d'une autre en affichant des réactions qui peuvent être soit affectives (satisfaction au travail, engagement organisationnel, etc.), soit cognitives (augmentation des connaissances ou compétences), et même comportementales (performance à la tâche, OCB ou comportements contre-productifs). Ces auteurs indiquent que les pratiques RH influencent tout d'abord les attitudes des employés qui, à leur tour, améliorent les performances des travailleurs de manière à bénéficier à l'organisation, et ce, à travers leurs perceptions des pratiques RH (voir les modèles de Wright et Nishi (2007; voir figure 2.1) et Purcell et Hutchinson (2007, voir figure 2.2).

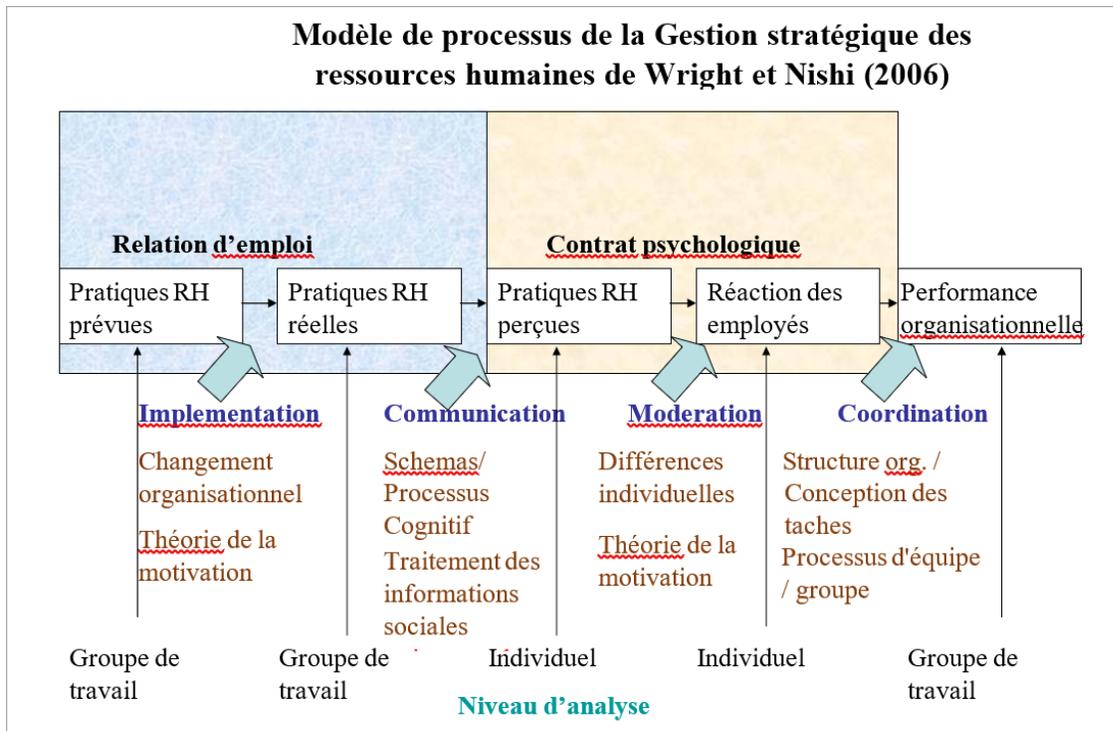


Figure 2.1 Modèle de processus de la Gestion stratégique des ressources humaines de Wright et Nishi (2007)

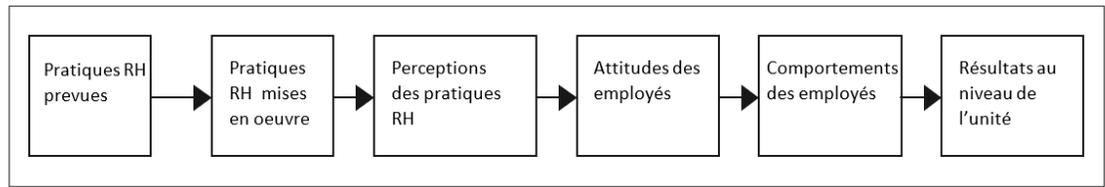


Figure 3.2 Chaîne causale « Gestion des personnes – Performance ». Modèle de John Purcell et Sue Hutchison (2007)

Il a été également démontré sur la base de l’affirmation de Walton (1985) que les pratiques RH proactives qui favorisent la confiance, la collaboration et la communication susciteront la satisfaction des employés, ce qui conduira à de meilleures performances organisationnelles. Dans ce mémoire, le choix se porte sur la satisfaction des employés comme variable dépendante de la force du système RH, en accord avec Walton, qui postule que la satisfaction des employés se situe entre les pratiques RH et la performance organisationnelle.

Certes, la satisfaction au travail est fonction de plusieurs facteurs incluant le climat organisationnel. Ce dernier joue un rôle majeur, car il définit le cadre de la satisfaction des employés (Schneider 1990) qui, à son tour, se traduit par la satisfaction au travail (Jackofsky et Slocum, 1988; Reichers et Schneider, 1990). La ligne de pensée de Bowen et Ostroff (2004), selon laquelle les systèmes RH influencent les attitudes et les comportements des employés, ainsi que les résultats à travers l’interprétation par les employés du climat de travail (Ferris et coll., 1999), sert d’appui à la démarche présente. Nous pensons que, lorsque les organisations réussissent à mettre en place un système RH fort (caractérisé par le caractère distinctif, la cohérence et un consensus élevés), les employés développeront des perceptions partagées sur les priorités et les objectifs de l’organisation (le climat organisationnel); ainsi, ils auront tendance à révéler tout d’abord une plus grande satisfaction à l’égard de la GRH; et plus ils seront satisfaits de la GRH, plus leur satisfaction au travail sera élevée.

Alors qu’Ostroff et Bowen (2016) soutiennent que la force RH devrait être conceptualisée et mesurée au niveau de l’unité ou de l’organisation en tant que perceptions partagées de la GRH, plusieurs recherches sur la Force RH (Bednall et coll., 2014; Katou et coll., 2014; Li, Frenkel et Sanders, 2011; Sanders et Yang, 2016; Sanders et coll., 2014) ont analysé

et conceptualisé la force RH en tant que perceptions et compréhension des employés des caractéristiques d'un système RH. Ostroff et Bowen (2016, p. 198) soutiennent que cette conceptualisation de la force du système de GRH « perçue » par des employés diffère de la leur, mais que ces perceptions idiosyncratiques, puisqu'elles reflètent un traitement idiosyncratique du contexte social, peuvent à leur tour influencer les réponses individuelles. Nous convenons, comme Farndale et Sanders (2017), que la force du système de GRH perçue par les employés est une construction significative et une piste d'enquête précieuse, car les perceptions et la compréhension du monde en général, et de la GRH en particulier, sont plus un processus subjectif qu'un processus objectif (Fiske et Taylor, 2013). Plus concrètement, le modèle de Bowen et Ostroff (2004) servira d'inspiration pour analyser comment la relation entre les perceptions (individuelles) des employés de la Force RH et les attitudes des employés (satisfaction) est médiée par leur perception du climat (au niveau individuel).

Dans l'approche présente, la pertinence du contenu de la GRH n'est pas niée, car cela a été bien établi comme étant important pour façonner les résultats des employés, et comme le recommandent Bowen et Ostroff (2004); cela devrait au moins être contrôlé et associé dans les modèles de processus de GRH. Voilà pourquoi il semble intéressant d'analyser également l'impact combiné du processus et du contenu sur les attitudes des employés dans un contexte de pays émergent.

La satisfaction à l'égard de la GRH et la satisfaction au travail sont des variables liées, puisque comprendre comment les employés perçoivent et sont satisfaits des politiques et des pratiques RH est la clé pour améliorer la satisfaction au travail des employés (Shen, 2010). Il a été démontré que la satisfaction des employés à l'égard des pratiques RH est associée à des niveaux plus élevés des aspects de l'expérience de travail (Purcell et Hutchinson, 2007). En conséquence, un modèle conceptuel, qui se présente comme suit, est proposé : le climat psychologique joue un rôle de médiation dans la relation « Force du système RH – Satisfaction des employés », et la satisfaction RH a un effet modérateur sur la satisfaction au travail.

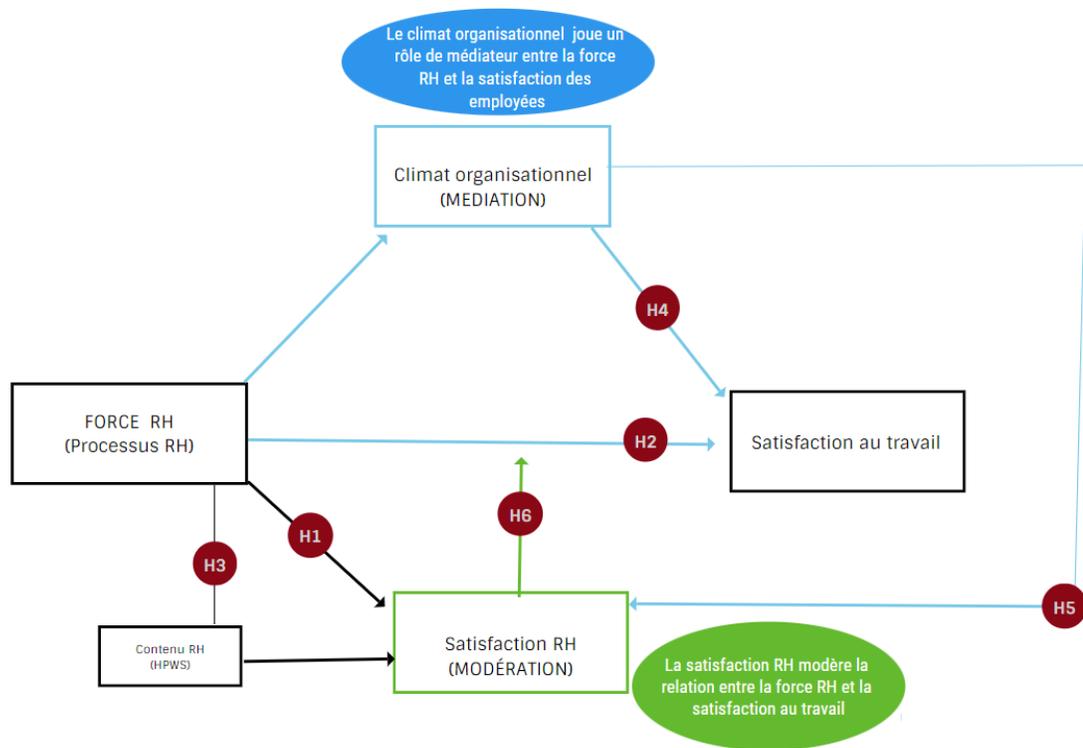


Figure 2.4 Modèle conceptuel reliant la force perçue du système RH à la satisfaction des employés (satisfaction RH et satisfaction au travail)

En outre, plusieurs autres relations entre ces différentes variables seront testées dans les analyses, hypothèses détaillées dans la section qui suit. Cette étude devrait mettre en évidence les caractéristiques du système RH sur lesquelles les professionnels RH et les gestionnaires (dans les pays en voie de développement) doivent concentrer leurs efforts afin d’apporter une valeur ajoutée à l’organisation et susciter la satisfaction des employés.



Figure 2.5 Les variables de notre modèle

## **2.2. Hypothèses en lien avec la satisfaction des employés**

### **2.2.1. Hypothèse en lien avec la satisfaction RH**

Plusieurs études ayant analysé la satisfaction des employés à l'égard de la GRH ont démontré que les employés sont susceptibles d'être influencés par les pratiques RH qu'ils vivent. Leurs réponses aux pratiques RH sont au cœur de tous les modèles de performance GRH, car c'est le lien entre les réactions des employés et leurs comportements ultérieurs qui est critique (Purcell et Hutchinson, 2007). Ces réactions des employés peuvent être positives ou négatives dépendamment de leur satisfaction à l'égard de la GRH.

Comme mentionné plus haut, il semble que la force du système RH, qui représente une manière très efficace de communiquer et de mettre en œuvre les pratiques RH, aura un effet immédiat sur la qualité du service qui est rendu par le service RH. De la même façon qu'une bonne qualité de service suscite la satisfaction du client, un service RH de qualité favorisera également la satisfaction des employés à l'endroit de la GRH.

Il a été démontré que les caractéristiques de la force du système RH ont des implications sur l'efficacité perçue de la fonction RH dans les rôles d'expert administratif, de champion des employés, d'agent de changement et de partenaire stratégique (typologie proposée par Dave Ulrich en 1996), avec différentes caractéristiques plus ou moins importantes pour les différents rôles (De Winne et coll., 2013). Lorsque le département RH obtient un score élevé sur les caractéristiques d'un système RH fort, il est perçu comme plus efficace dans ses rôles RH (Dewinne et coll., 2013).

La satisfaction à l'égard de la GRH constitue le produit d'une relation symbiotique entre les gestionnaires de première ligne et les pratiques RH. Elle résulte d'une application avec succès des pratiques RH par les gestionnaires de première ligne faisant preuve d'un comportement de leadership de qualité (Purcell et Hutchinson, 2007). De façon chiffrée, dans cette étude, les perceptions des pratiques RH ont ajouté un impact supplémentaire de 18,7 % dans l'explication de l'engagement des employés.

Khilji et Wang (2006) ont également constaté une différence significative dans la satisfaction perçue à l'égard de la GRH entre les organisations, dépendamment de la qualité de la mise en œuvre des pratiques RH (m  $\frac{1}{4}$  3,65, 3,25 et 3,27 respectivement,

pour les organisations à implémentation élevée, moyenne et faible,  $F_{1/4} 21,45$ ,  $p. 001$ ,  $v2_{1/4} .08$ ).

À l'inverse, l'étude de Shen (2010) a obtenu des résultats qui contrastent avec la tendance présentée ci-dessus en ce sens que, dans un contexte émergent caractérisé par l'informalité, la culture non bureaucratique et l'absence de pratiques de gestion sophistiquées, les résultats ont pourtant présenté un portrait plus reluisant comparé aux prédictions des auteurs. Il ressort que, dans ce contexte de précarité d'emploi, les niveaux de satisfaction des employés à l'égard de l'évaluation du rendement, de la dotation en personnel et de la rémunération se situaient entre élevée et modérée, les niveaux de satisfaction concernant la formation et le perfectionnement étaient faibles. Et selon ces auteurs, ces résultats quelque peu positifs résultaient d'une satisfaction résignée compte tenu des attentes peu élevées des travailleurs migrants chinois.

Sur la base de ces discussions, l'hypothèse suivante est développée :

**Hypothèse 1** : Les perceptions des employés sur la Force RH sont positivement liées à leur satisfaction à l'égard de la GRH, de telle sorte que, plus la force perçue du système RH est élevée, plus les employés sont satisfaits à l'égard de la GRH.

### **2.2.2. Hypothèse en lien avec la satisfaction au travail**

Il existe de nombreuses preuves montrant que les pratiques RH sont positivement liées à la satisfaction au travail (Macky et Boxall 2008), cependant, depuis que l'attention s'est tournée vers la vision axée sur le processus, de plus en plus de travaux ont commencé à analyser la mise en œuvre de la GRH et les mécanismes par lesquels les perceptions des employés des messages véhiculés dans les pratiques RH affectent leur satisfaction au travail. La satisfaction au travail et la performance des employés sont déterminées par les perceptions et les réponses des employés aux politiques d'entreprise qui les affectent, par exemple, le système RH (Bowen et Ostroff, 2004; Sanders et coll., 2008; Hartgog et coll., 2013). Cette affirmation a été confirmée dans la littérature et quelques études ont analysé cette relation sur la base de la théorie de la force du système RH tel que conceptualisé par Bowen et Ostroff (2004) : elles attestent que les perceptions des employés de la force du système RH sont associées à la satisfaction au travail. Lorsque les employés perçoivent

les pratiques RH comme étant plus visibles (caractère distinctif élevé), ils sont plus satisfaits, plus enthousiastes à propos de leur travail et moins enclins à quitter l'organisation. Le caractère distinctif a montré un effet significatif (0,45,  $p < 0,01$ ), alors que la cohérence et le consensus n'ont pas eu d'influence significative sur la satisfaction au travail dans le contexte chinois (Li et coll., 2011).

Les résultats quelque peu nuancés montrent qu'un investissement élevé dans les pratiques de travail à haute performance (HPWS) au niveau des politiques s'est avéré avoir un impact négatif significatif sur la satisfaction au travail ( $\beta = -0,292$ ,  $t = -2,809$ ,  $p < 0,01$ ). Cela s'explique par le fait que ces pratiques peuvent entraîner des conséquences négatives sur le bien-être des employés en termes d'expériences d'intensification du travail, suggérant une satisfaction moindre. Cependant, lorsqu'on associe ces pratiques RH à haute performance aux aspects relationnels de la justice organisationnelle, le constat est meilleur (Heffernan et Dundon, 2016).

La justice organisationnelle est l'une des caractéristiques d'un système RH fort dans le modèle proposé par Bowen et Osroff (2004) et elle a été identifiée comme étant la variable la plus prédictive de la satisfaction au travail (Judge et coll., 2020). Ainsi, les perceptions d'équité concernant la mise en œuvre des pratiques RH influencent la satisfaction au travail.

Dans un contexte de précarité de relation d'emploi en Écosse, caractérisé par l'insécurité de l'emploi, l'intensification du travail et un recours croissant aux contrats à court terme, le gel ou à la réduction des salaires et des conditions générales (par exemple, les indemnités de maladie et les vacances), un portrait très similaire au contexte de recherche de ce mémoire, il a été surprenant de constater que, même en l'absence des types de pratiques qui composent les systèmes RH à haute performance ou à engagement élevé, les employés sont tout de même susceptibles de développer des perceptions positives quant à la disponibilité, au contenu et à la pertinence de ces pratiques RH relativement basiques. Cependant, les perceptions de la cohérence et la dimension consensuelle des pratiques RH sont ambiguës, et même négatives (Baluch, 2017).

Les réponses des employés dans ce climat d'austérité et de faible investissement en RH sont de deux natures : 1) la satisfaction au travail de certains employés est compromise

parce qu'ils font preuve de résistance, d'émotions négatives, de confusion, de peur, d'insatisfaction ainsi que de stress et d'épuisement. Ces effets indésirables sur le bien-être psychologique et physique proviennent en partie des signaux ambigus que les employeurs envoient sur la disponibilité et l'utilisation des pratiques RH; 2) d'autres employés, par contre, font preuve de résilience, étant donné leurs expériences antérieures de travail dans le secteur bénévole, qui les ont amenés à ajuster leurs attentes pour les aligner sur les compromis qu'offrent ces milieux de travail, par exemple, une progression de carrière limitée dans l'organisation en échange d'une flexibilité de l'emploi (Baluch, 2017).

Ces résultats nous amènent à considérer que, quelle que soit la hauteur d'investissement dans le contenu des pratiques RH (faible, moyen ou élevé), une mise en œuvre efficace qui respecte les conditions de caractère distinctif, de cohérence et de consensus aura un effet positif sur la satisfaction des employés. Lorsque les employés se sentent valorisés par les employeurs, par une mise en œuvre efficace des pratiques RH, qui de surcroît atteignent leurs objectifs individuels, ils ont tendance à montrer une plus grande satisfaction au travail.

Ainsi nous formulons l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 2** : Les perceptions des employés sur la Force RH sont positivement liées à leur satisfaction au travail de telle sorte que, plus la force perçue du système RH est élevée, plus les employés sont satisfaits de leur travail.

### **2.2.3. Hypothèse portant sur l'impact combiné du contenu et du processus RH sur la satisfaction des employés**

Combinant les deux approches que sont la vision axée sur le contenu et celle axée sur le processus, l'article de Katou et coll. (2014) démontre que la relation entre le contenu des pratiques RH et le rendement organisationnel est faible lorsqu'on n'y implique pas les caractéristiques du processus du système RH. Le processus du système RH intervient dans leur modèle comme un levier permettant aux pratiques RH (le contenu) de façonner les réactions des employés dans le sens voulu par les organisations.

Certains auteurs ont observé que, pris de façon isolée, le contenu des pratiques RH a un impact plus élevé sur le rendement organisationnel que le processus du système RH à lui

seul (par exemple, Katou et coll., 2014; Alvesson et Kärreman, 2007) alors que d'autres sont parvenus à la conclusion que les caractéristiques du processus d'implémentation et de communication des pratiques RH (c'est-à-dire le processus RH) sont plus importantes que les pratiques elles-mêmes (par exemple, De Winne et coll., 2013; Purcell et Hutchinson (2007).

Cependant, ces deux groupes d'auteurs parviennent à la même conclusion selon laquelle la recherche sur la Gestion (stratégique) des ressources humaines devrait combiner à la fois des mesures axées sur le contenu et celles orientées vers le processus. Car le système de gestion des ressources humaines qui intègre à la fois le contenu et le processus présente une image complète de la relation GRH-performance (Katou et coll., 2014). Ceci est cohérent avec l'affirmation de Bowen et Ostroff (2004) selon laquelle le contenu et le processus de communication des pratiques RH (et les attributions connexes) influencent les interprétations des employés.

**Hypothèse 3 :** Les perceptions en lien avec le contenu des pratiques RH à haute performance (HPWS), combinées à celles en lien avec le processus RH (la force RH), favorisent une relation plus forte avec la satisfaction des employés (la satisfaction RH et la satisfaction au travail).

#### **2.2.4. Hypothèse en lien avec la modération exercée par la satisfaction RH sur la relation entre la force RH et la satisfaction au travail**

Compte tenu de la relation qui existe entre la satisfaction à l'égard de la GRH et la satisfaction au travail, qui sont les deux variables de résultats de cette étude-ci, il est à prévoir que, dans des situations à forte satisfaction RH, l'effet des antécédents (la Force RH) sur la satisfaction au travail sera plus fort que dans les situations à faible satisfaction RH. Suit ainsi l'hypothèse 4 :

**Hypothèse 4 :** La satisfaction à l'égard de la GRH modère la relation entre la force RH et la satisfaction au travail de sorte que cette relation est plus forte lorsque la satisfaction à l'égard de la GRH est élevée.

### **2.3. Hypothèses en lien avec le climat (psychologique) (médiation)**

Il est largement reconnu que les effets du système de gestion des ressources humaines sur les résultats des employés ne sont ni directs ni inconditionnels et qu'en réalité ils peuvent être médiés de diverses manières et dans plusieurs directions (Heffernan et Dundon, 2016; Wright et Nishi, 2007; Purcell et Kinnie, 2007). Dans la littérature, plusieurs variables ont été identifiées comme étant des médiateurs de la relation « GRH-Performance »; dans le modèle de Bowen et Ostroff (2004), ce rôle d'intermédiaire est attribué au climat organisationnel.

En proposant le climat organisationnel comme médiateur dans la relation entre la force du système RH et l'efficacité organisationnelle, ces auteurs s'alignent sur les perspectives qui mettent l'accent sur les constructions socialement interactives. Ils avancent l'idée selon laquelle les systèmes RH influencent les attitudes et les comportements des employés, ainsi que les résultats organisationnels grâce à l'interprétation par les employés du climat de travail (Ferris et coll., 1998; Kopelman et coll., 1990).

Deux autres variables de structure sociale de haut niveau sont fréquemment utilisées comme médiateurs, notamment la culture organisationnelle et la structure des rôles organisationnels. Dans leur modèle, Bowen et Ostroff (2004) optent pour le climat organisationnel en raison de leur intérêt pour les relations à plusieurs niveaux. Dans le cas du climat, comme mentionné précédemment, il se distingue en climat psychologique en tant que perceptions individuelles, et climat organisationnel en tant que perceptions partagées au regard de l'unité ou de l'organisation. L'utilisation du climat comme intermédiaire vient également en réponse au constat de Schneider et coll. (2000) selon lequel il y a peu de recherches ou de compréhension sur la façon dont le climat organisationnel se développe réellement. Ainsi, les caractéristiques d'un système RH fort (caractère distinctif, cohérence et consensus) favorisent et modèrent l'émergence d'un climat organisationnel fort à partir des climats psychologiques.

L'antécédent de la force climatique le plus couramment étudié dans la littérature est le leadership. Les équipes de travail ont des climats plus forts lorsque les dirigeants sont décrits comme fournissant plus d'informations (Gonzalez-Roma' et coll., 2002), lorsqu'ils sont perçus comme étant plus accessibles et lorsqu'ils expriment des

comportements moins variables, et, en plus, d'être transformationnels (Schneider et coll., 2012). Cette description du style de leadership qui conduit à un climat organisationnel fort est similaire aux caractéristiques d'un système RH fort identifiées par Bowen et Ostroff (2004); cela revient à dire que, lorsque les dirigeants sont crédibles, communiquent davantage de façon cohérente et partagent une vision stratégique claire du travail, le climat organisationnel dans ces unités de travail sera plus fort. La présente recherche s'appuie également sur cette ligne de pensée.

La revue de la littérature dans le premier chapitre a montré qu'on attribue au climat tant le rôle de médiateur que celui de modérateur. Cependant, il s'avère que, selon les études sur le climat organisationnel, la force du climat a généralement un effet modérateur sur les résultats (Gonzalez-Roma' et coll., 2002; Schneider et coll., 2002; Ehrhart, 2004). Plus précisément, la relation entre les antécédents et les résultats est plus forte dans une situation forte que dans une situation faible (Li et coll., 2011). Ce constat se confirme dans les études qui ont testé le concept de la force du système RH au niveau organisationnel.

Sanders et coll. (2008) n'ont pas réussi à confirmer l'effet médiateur de la force du climat dans la relation entre les caractéristiques respectives de la force du système RH et l'engagement affectif. Pourtant, l'analyse du climat en tant que modérateur a montré qu'une interaction significative entre la cohérence de la GRH et la force du climat a eu des effets significatifs sur l'engagement affectif (0,27, p. 0,01). Aucune des autres interactions n'a montré de lien significatif. La relation entre la cohérence dans la GRH et l'engagement affectif est plus forte à condition que la force climatique soit élevée.

Dans le même ordre d'idée, aucun effet de médiation significatif de la force climatique sur trois variables attitudinales des employés incluant la satisfaction au travail n'a été trouvé dans Li et coll. (2011). Seuls les effets modérateurs de la force climatique sur la relation entre le consensus et la satisfaction au travail, d'une part, et l'intention de quitter, d'autre part, ont pu être confirmés, indiquant que, lorsque la force du climat était plus élevée, les effets du consensus sur la satisfaction au travail étaient plus forts.

Un effet médiateur faible du climat organisationnel a été trouvé dans la relation entre la force RH et la performance organisationnelle dans Pereira et coll. (2012) (test Sobel de  $Z \frac{1}{4} 5,27$ , p. 0,001). L'effet direct de la force RH sur la performance étant supérieur à

celui observé par la médiation; ce résultat ne supporte pas entièrement le modèle de Bowen et Ostroff (2004). Le système RH ayant été perçu comme faible par les employés de l'entreprise ayant participé à cette recherche, les auteurs attribuent ce léger effet médiateur du climat à l'influence sociale exercée par un syndicat très dynamique dans cette organisation.

Il n'a pas non plus été possible de confirmer que le climat est un médiateur entre la force du système RH et le comportement d'improvisation dans Ribeiro et coll. (2011). Pourtant, ces derniers ont trouvé une forte indication que la culture peut être un médiateur entre ces deux variables.

Au regard de ce qui vient d'être dit, la présente étude testera la relation de médiation effectuée par le climat psychologique au niveau individuel, ce qui amène à poser les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 5** : Les perceptions du climat psychologique ont un effet médiateur sur la relation entre la force du système RH et la satisfaction à l'égard de la GRH.

**Hypothèse 6** : Les perceptions du climat psychologique ont un effet médiateur sur la relation entre la force du système RH et la satisfaction au travail.

Alors, d'après le modèle conceptuel présenté ici et les différentes hypothèses qui en découlent, l'analyse de celles-ci devrait permettre de comprendre le mécanisme par lequel les pratiques RH conduisent à la satisfaction des employés, cela pouvant aider à éclairer davantage les mécanismes par lesquels la GRH a un impact sur la performance organisationnelle.



## Chapitre 3 – Cadre méthodologique

*« L'importance de la recherche réside dans sa qualité et non dans sa quantité. » C.R. Kothar*

Les variables de l'étude ayant été définies et le modèle de recherche présenté, le présent chapitre se concentre sur le processus utilisé pour répondre à la question de recherche et indique les aspects méthodologiques permettant de tester empiriquement les hypothèses. Est présenté d'abord le contexte de l'étude, suivi du devis de recherche. Ensuite, la méthode et le choix des outils de collecte de données, ainsi que la composition de l'échantillon sont détaillés. Puis sont décrits les outils de mesure employés pour opérationnaliser les variables. En dernier lieu sont exposés les résultats des tests de validité et de fiabilité des mesures utilisées.

### 3.1. Contexte de l'étude

Pour effectuer l'analyse de la problématique et vérifier les hypothèses de recherche, le contexte congolais a été choisi, en sondant des employés évoluant au sein des entreprises établies en République Démocratique du Congo.

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines en Afrique, les pays de l'Afrique du Nord et de l'Est ont fait l'objet de certaines études (par exemple, Adigun, 1992 et Iguisi, 2009). Très peu d'études portent sur l'Afrique centrale, pourtant il s'agit également d'une économie en croissance.

Pour ce qui est du concept de la Force RH, il a été étudié en Amérique du Nord, en Asie de l'Est et en Europe, la seule étude à notre connaissance l'ayant étudié sur le continent africain, spécifiquement en Tanzanie et Nigéria, est celle de Shipton et Escriba-Carda (2013).

Des recherches supplémentaires sont donc nécessaires pour tester la généralisation des prémisses fondamentales de cette théorie dans d'autres parties de l'Afrique. Ceci permet d'évaluer les deux thèses : celle portant sur la convergence des pratiques de gestion suite à la mondialisation et celle portant sur la divergence des pratiques de gestion en raison

des différences institutionnelles et culturelles qui caractérisent les différents pays à travers le monde.

Plus grand pays d'Afrique francophone, la République Démocratique du Congo (RDC) possède d'immenses ressources naturelles et une population de près de 80 millions d'habitants, dont moins de 40 % vivent en milieu urbain. La RDC pourrait devenir l'un des pays les plus prospères du continent africain et l'un de ses moteurs de croissance si elle réussit à mettre à profit, grâce à une bonne gouvernance, ses 80 millions d'hectares de terres arables et plus de 1100 minéraux et métaux précieux répertoriés. Il s'agit d'un pays immensément doté en ressources naturelles (des sol et sous-sol), humaines et environnementales, mais qui, sans pour autant entrer dans les détails, présente un tableau moins éloquent économiquement parlant. On constate une forte dépendance au secteur des ressources naturelles, donc, une absence de diversification de l'économie congolaise (Kibala, 2020).

Selon les données du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) en 2017, le taux de sous-emploi excédait les 50 %. Et la structure de l'emploi restait dominée par le secteur informel qui représentait plus de 88 % du total (PNUD-RDC, novembre 2017, cité dans Sumata, 2020). Le marché d'emploi formel congolais est limité et principalement constitué des petites et moyennes entreprises locales et d'un petit nombre de grandes entreprises appartenant à des groupes étrangers. Ces entreprises modernes organisées offrent des possibilités d'emplois à un nombre modeste de salariés qualifiés.

Les obstacles à la création d'emploi par le secteur privé sont nombreux, entre autres le mauvais climat des affaires, l'insuffisance des infrastructures et des services publics, un accès limité au financement, des obstacles réglementaires, des monopoles d'entreprises et des incertitudes quant aux droits fonciers (Herderschee et coll., 2012, cités dans Sumata, 2020). À cela s'ajoute le déficit en capital humain de qualité ou le manque de compétences professionnelles requises. Cet état de choses pourrait expliquer que moins de cent étudiants sur neuf mille sortant chaque année du système universitaire parviennent à trouver un travail décent (Sumata, 2014).

Il n'est pas aisé de poser un diagnostic pertinent sur le nombre de chômeurs et leur vulnérabilité compte tenu de cette prédominance du secteur informel dans l'économie

congolaise. Le chômage persiste toujours en RDC en dépit des taux de croissance économique farouche enregistrés au cours des 17 dernières années (Kibala, 2020).

Ces caractéristiques de terrain, servant de contexte dans le cadre la recherche, apparaissent appropriées pour étudier les différences culturelles. L'étude sera réalisée à partir de données recueillies auprès de 182 employés évoluant au sein de 80 organisations.

### **3.2. Devis de recherche**

Pour rappel, dans ce mémoire sont testés les principes théoriques du concept de la Force RH (au niveau individuel) dans un contexte de pays en voie de développement. L'approche adoptée par certains chercheurs qui ont analysé et conceptualisé la Force RH en tant que perceptions et compréhension des employés des caractéristiques d'un système RH (Bednall et coll., 2014; Katou et coll., 2014; Li et coll., 2011; Sanders et Yang, 2016; Sanders et coll., 2014) sera suivie. Ces études empiriques ont démontré qu'il s'agit d'une construction valide.

Plus concrètement, le modèle de Bowen et Ostroff (2004) servira pour analyser comment la relation entre les perceptions (individuelles) des employés de la Force RH et les attitudes des employés (satisfaction) est médiée par leur perception du climat (au niveau individuel). Nous nous intéressons également à l'impact combiné du Processus (Force RH) et du Contenu (HPWS) sur les attitudes des employés dans ce contexte de pays en voie de développement. Pour ce faire, le devis quantitatif semble être le plus efficace pour mieux analyser les relations entre ces différentes variables, et ce, pour les raisons présentées ci-dessous.

Une logique déductive, qui consiste à élaborer une ou plusieurs hypothèses générales, puis à les confronter à une réalité particulière afin d'évaluer la validité des hypothèses formulées initialement, est appliquée (Gauthier et Bourgeois, 2020). Cette démarche de déduction constructive, tout en conduisant à une conclusion nécessaire, apporte une contribution à la connaissance scientifique. La conclusion se veut alors une démonstration composée non seulement du contenu des prémisses, mais aussi de la logique par laquelle on montre qu'une circonstance est la conséquence d'une autre (Thietart, 2001). Ceci vient, de ce fait, clarifier la compréhension des phénomènes organisationnels et des

comportements humains au sein de l'organisation pour créer des organisations performantes qui offrent des environnements favorisant l'épanouissement du capital humain.

La recherche en gestion se caractérise par deux préoccupations principales (Clark-Carter, 2004) : la construction et la vérification d'objets théoriques. Il est classique d'associer l'investigation à une approche qualitative et la vérification à une approche quantitative. Le choix de l'une ou l'autre de ces approches est donc dicté par l'efficacité de chaque approche par rapport à l'orientation de la recherche, à savoir si l'on construit ou si l'on teste.

Dans le cadre de ce mémoire, un devis relationnel de nature quantitative est choisi puisque le but est de vérifier une théorie. Ce devis s'appuie sur une collecte de données par questionnaire, qui représente un outil très approprié aux recherches quantitatives, plus spécifiquement le questionnaire par internet. Ce dernier permet entre autres de minimiser l'effet de la manière dont une question est posée au répondant en plus de fournir des réponses immédiatement quantifiables (Clark-Carter, 2004). Le devis quantitatif semble le plus adéquat puisque l'état des connaissances entourant le cœur du présent sujet est avancé, car depuis l'apparition de l'article initial de Bowen et Ostroff en 2004, ce concept a suscité un intérêt et un enthousiasme élevé auprès des chercheurs en sciences sociales. Plusieurs articles ont été rédigés à ce sujet (par exemple Bednall et coll., 2014; Katou et coll., 2014; Li et coll., 2011; Sanders et Yang, 2016; Sanders et coll., 2014); ce présent travail demeure l'une des rares études à analyser ce concept dans un environnement de pays émergent.

### **3.3. La collecte des données**

La collecte des données a été effectuée durant deux mois, de juillet à août 2021. Le processus de recrutement et de sélection des entreprises et des employés a été initié par l'équipe de recherche vers son réseau en utilisant les documents et la vidéo décrivant la recherche. Par la suite, les contacts de l'équipe de recherche se sont chargés de diffuser l'information au sein de leurs réseaux respectifs par un effet « boule de neige » (Gauthier

et Bourgeois, 2020). Le réseau, qui regroupe les professionnels de tous horizons (LinkedIn), a également été utilisé pour rejoindre les participants.

Il convient de préciser que les mêmes documents ont été utilisés pour solliciter les entreprises et les employés tant par l'équipe de recherche que par leurs contacts pour s'assurer d'une compréhension la plus uniforme possible de l'objet de la recherche.

Cette enquête a obtenu l'approbation du comité d'éthique avant d'adopter les démarches de sollicitation des participants.

Soulignons ici qu'avec ses 2,3 millions de kilomètres carrés et ses 90 millions d'habitants, la RDC se classe au 145e rang mondial pour l'accès à l'internet, avec un taux de pénétration de moins de 50 % pour la téléphonie cellulaire et une couverture de l'étendue du pays estimée à 30 % (Jeune Afrique, 2021). Le sondage internet a certes permis d'atteindre plusieurs professionnels se trouvant à différents endroits sur le territoire congolais; cependant, seuls ceux qui, à priori, détenaient un accès internet ont pu participer au sondage. Le message envoyé aux potentiels répondants pour solliciter leur participation au sondage spécifiait le but de l'étude et le libre choix (voir l'invitation à l'annexe 1). Ce message indiquait également l'adresse du site internet à laquelle ils devaient se rendre pour compléter le sondage; ainsi, leur anonymat était préservé.

### 3.4. Description de l'échantillon et profil des répondants

Le sondage a permis de recueillir 182 questionnaires remplis, en partie ou complètement, par des employés évoluant au sein de 80 entreprises (voir le tableau 3.2 de la page suivante pour la répartition des effectifs dans chaque variable contrôle). Toutefois, certains questionnaires ont dû être éliminés parce que plusieurs sections étaient incomplètes; finalement, 162 questionnaires ont été retenus. Le tableau 3.1 présente le nombre de questionnaires complétés dans chaque section ainsi que ceux contenant des valeurs manquantes.

**Tableau 3.1 Nombre de questionnaires remplis**

Nombre de questionnaires		FORCE RH	CONTENU RH	CLIMAT	SATISFACTION RH	SATISFACTION AU TRAVAIL	RAISONS RH
N	Valides	161	155	146	142	137	139
	Manquants	1	7	16	20	25	23

Tableau 3.2 Effectifs dans chaque variable contrôle

Variables contrôles		Effectif	Nombre en %
Genre	Homme	134	84%
	Femme	26	16%
	Autre	0	0%
	Préfère ne pas répondre	0	0%
Âge	De 16 à 25 ans	8	5%
	De 26 à 35 ans	87	54%
	De 36 à 45 ans	49	30%
	De 46 à 55 ans	12	7%
	De 56 à 65 ans	5	3%
	65 ans et plus	1	1%
Ancienneté	1 an ou moins	26	16%
	De 1 à 2 ans	25	15%
	De 2 à 5 ans	52	32%
	De 6 à 10 ans	42	26%
	De 11 à 15 ans	13	8%
	De 16 à 20 ans	2	1%
	De 21 à 25 ans	2	1%
	Plus de 25 ans	0	0%
Type de Contrat	Contrat temporaire	23	14%
	Contrat permanent	138	86%
Diplôme	Diplôme d'études primaires	0	0%
	Diplôme d'études secondaires	1	1%
	Diplôme d'études collégiales	1	1%
	Diplôme d'études universitaires	139	86%
	Diplôme d'études post-universitaires	18	11%
	Autre (à préciser):	3	2%
Syndicat	Oui	110	68%
	Non	51	32%
Taille de l'organisation	Moins de 25 employés	28	17%
	26 à 100 employés	21	13%
	101 à 500 employés	34	21%
	501 à 1000 employés	27	17%
	Plus de 1001 employés	52	32%
Catégorie Professionnelle	Dirigeant ou Gestionnaire	36	22%
	Professionnel RH	8	5%
	Employé	105	65%
	Autre (à préciser):	13	8%

L'échantillon est composé de 84 % d'hommes et 16 % de femmes, qui se situent majoritairement dans la tranche d'âge de 26 à 35 ans (54 %) et de 36 à 45 ans (30 %). Leur ancienneté se situe pour la plupart entre 2 et 5 ans (32 %) puis de 6 à 10 ans (26 %). Plusieurs participants au sondage possèdent des contrats permanents (86 %).

La répartition selon leurs catégories d'appartenance se présente de la manière suivante : Dirigeants ou Gestionnaires (26 %), Professionnels RH (5 %) et Employés (65 %). Ils évoluent au sein de départements diversifiés avec une forte concentration dans les départements de Finance, Comptabilité, Marketing et Commercial (40 %).

Tous nos participants possèdent un diplôme d'études universitaires (98 %) à l'exception de deux d'entre eux qui ont un diplôme d'études secondaires. De ce groupe, on dénombre vingt diplômés aux études postuniversitaires (11 %).

Les entreprises dans lesquelles évoluent nos répondants exercent dans des secteurs d'activités très diversifiés, entre autres : alimentation, assurance, finance et banque, commerce, communication, consultance, diplomatie, éducation, mines, humanitaire, recherche, média, mines, maritime, informatique, santé, transport, logistique, etc. Nombreuses parmi ces organisations ont plus de 1000 employés (32 %), d'autres sont moyennement grandes avec 100 à 500 employés (21 %). Il est intéressant de constater que 17 % de nos répondants évoluent dans de petites structures de moins de 25 employés. Enfin, la syndicalisation est présente en RDC : 68 % des organisations représentées dans l'échantillon abritent en leur sein un ou des syndicats.

### **3.5. Échelles de mesure**

L'opérationnalisation des concepts est nécessaire pour répondre aux questions de recherche. En d'autres termes, il faut convertir les concepts en des indicateurs observables, quantifiables, souvent représentés sous forme d'échelles de mesure (Gauthier et Bourgeois, 2020; Fortin, 2010, cité dans Jacques Pierre, 2018). Cela permet de passer d'un très haut niveau d'abstraction conceptuelle à des indicateurs concrets adaptés à la recherche empirique. On recourt donc à des questionnaires composés d'énoncés qui reflètent les concepts abordés.

Dans ce mémoire ont été utilisées des échelles de mesure existantes, déjà construites et validées par d'autres chercheurs : ce sont généralement des échelles qui ont fait leurs preuves dans le temps et selon différents contextes à l'étude. Toutes les échelles employées sont de type Likert, une échelle très populaire, car elle permet d'obtenir des nuances dans les réponses des interrogés et offre de ce fait différents degrés de jugement dans l'analyse des résultats. Selon Likert, les échelles de mesure les plus fiables sont celles en sept modalités, quoique celles de cinq modalités soient majoritairement utilisées. Parmi les échelles de mesure retenues dans le cadre de cette étude, ces deux catégories d'échelle sont représentées.

Sont donc présentées successivement les échelles de mesure relatives à la Force RH (Processus RH), aux pratiques RH à haute performance (Contenue RH), à la perception du climat psychologique et à la satisfaction des employés.

### **3.5.1. Échelle de la Force RH (Processus RH)**

Les études ont utilisé diverses méthodes pour mesurer la Force RH telle que perçue par les individus. Une étude de Delmotte et coll. (2012) a été l'une des premières à concevoir une échelle pour mesurer la Force perçue des RH. Plus récemment, Coelho et coll. (2015) et Hauff et coll. (2017) ont conçu des échelles pour mesurer la Force perçue des RH (Wang et coll., 2019). La majorité des échelles subséquentes s'inspirent de l'échelle de Delmotte et coll. (2012), notamment celle de Coelho et coll. (2015), mais également celle de Bednall et coll. (2014) qui a été employée dans ce mémoire.

Delmotte et coll. (2012) sont partis d'un groupe initial de 125 items, soit environ 12 items par construit, après l'évaluation de la validité du contenu des items à plusieurs niveaux (révision par des experts et évaluation des corrélations); un total de 50 items a été retenu. Par la suite, les processus de purification d'échelle ultérieurs ont réduit le nombre d'items à 31. Cette échelle a été utilisée dans plusieurs études, entre autres celles de Katou et coll. (2014), Li et coll. (2011) et Bednall et coll. (2014).

Étant donné le nombre élevé de variables à analyser dans le cadre de ce mémoire, la version courte du questionnaire de la Force RH de Bednall et coll. (2014) a été préférée. Elle comporte 16 items qui couvrent les 9 caractéristiques de la Force RH liées au

Caractère distinctif (visibilité, compréhension, légitimité de l'autorité et pertinence), à la Cohérence (instrumentalité, validité et cohérence des messages RH) et au Consensus (accord entre les principaux décideurs RH et équité). Il s'agit d'une échelle de Likert à 5 points (1 = totalement en désaccord, 5 = totalement d'accord). Pour chaque élément, les répondants devaient indiquer l'étendue de leur accord ou de leur désaccord en décrivant comment ils percevaient le processus des pratiques RH dans leurs entreprises. Voici quelques exemples d'items :

**Tableau 3.3 Exemples d'items reliés aux caractéristiques RH**

CARACTÉRISTIQUES RH	QUESTIONS
<b>LE CARACTÈRE DISTINCTIF</b>	
<b>Visibilité</b>	Dans cette organisation, il est clair ce qui appartient aux tâches RH et ce qui est en dehors du champ du département RH (Visibilité).
<b>Compréhension</b>	Les procédures et pratiques développées par les RH sont faciles à comprendre (Compréhensibilité).
<b>LA COHÉRENCE</b>	
<b>Instrumentalité</b>	Les instruments RH d'évaluation du personnel parviennent à renforcer les comportements souhaités (Instrumentalité).
<b>Validité</b>	on peut avoir confiance que les pratiques RH atteignent les objectifs pour lesquels elles ont été conçues. (Validité).
<b>LE CONSENSUS</b>	
<b>Accord entre les principaux décideurs de la GRH</b>	Tous les membres du personnel RH de cette organisation s'accordent mutuellement sur la façon de traiter les employés (Accord).
<b>Équité (Justice distributive)</b>	Dans cette organisation, les employés considèrent que les promotions sont équitables (justice distributive)

### 3.5.2. Échelle des Pratiques RH à haute performance

Les pratiques RH hautement performantes ont été mesurées par une échelle de 27 items développée par Sun et coll. (2007). Elle couvre 8 pratiques RH.

S'inspirant de deux mesures rapportées dans la littérature (la mesure de Bae et Lawler (2000), qui a été développée à l'origine par Snell et Dean, 1992), et la mesure de Delery et Doty, 1996), Sun et coll. (2007) ont fourni un groupe initial d'items. Après discussions avec des gestionnaires RH, une étude pilote et une analyse factorielle exploratoire et confirmatoire, la structure factorielle de l'échelle de 27 items a fourni huit dimensions (Dotation sélective, Formation intensive, Mobilité interne, Sécurité d'emploi, Description des postes, Évaluation axée sur les résultats, Récompenses et participation). Cet instrument de mesure a été choisi pour le présent mémoire parce qu'il a démontré une

fiabilité et une validité élevées dans des études antérieures sur les systèmes RH à haute performance (par exemple, dans Patel et coll., 2013).

Sur une échelle de Likert à 5 points (1 = totalement en désaccord, 5 = totalement d'accord), les répondants devaient indiquer l'étendue de leur accord ou de leur désaccord en décrivant comment, au sein de leur entreprise, ils perçoivent le contenu des pratiques RH décrites dans le questionnaire. Voir l'annexe 2, dont un extrait se trouve ci-dessous :

**Tableau 3.4 Extrait de réponses relativement aux perceptions de contenu RH**

PRATIQUES RH	QUESTIONS
<b>Dotation Sélective</b>	De grands efforts sont faits pour sélectionner la bonne personne.
<b>Formation Intensive</b>	De vastes programmes de formation sont offerts aux personnes en contact avec la clientèle ou occupant des postes de première ligne.
<b>Mobilité Interne</b>	Les employés ont peu de possibilités de mobilité ascendante
<b>Sécurité d'emploi</b>	On peut s'attendre à ce que les employés occupant cet emploi restent dans cette organisation aussi longtemps qu'ils le souhaitent.
<b>Description de poste claire</b>	Les tâches de cet emploi sont clairement définies.
<b>Évaluation axée sur les résultats</b>	La performance est plus souvent mesurée par des résultats objectifs quantifiables.
<b>Récompense</b>	Les personnes qui occupent cet emploi reçoivent des primes en fonction des bénéfices de l'organisation.
<b>Participation</b>	Les employés qui occupent cet emploi sont souvent invités par leur superviseur à participer aux décisions.

### 3.5.3. Échelle de la Perception du climat psychologique

Le questionnaire de Brown et Leigh (1996) a été utilisé pour mesurer le climat psychologique. Cette échelle mesure le climat défini comme « une évaluation cognitive de la mesure dans laquelle l'environnement de travail est personnellement bénéfique ou nuisible au bien-être organisationnel de l'individu ». Cette mesure du climat psychologique en 21 items a été mise au point sur la base de l'étude ethnographique de Kahn (1990) sur les facteurs organisationnels liés à l'engagement personnel au travail. Les 21 items de l'échelle sont répartis en six facteurs : Soutien du gestionnaire, Clarté du rôle, Expression de soi, Contribution, Reconnaissance et Défi.

L'échelle de Brown a été employée dans plusieurs études, entre autres Pereira et Gomes, 2012 ainsi que Ribeiro et coll., 2011. Il s'agit d'une échelle de Likert à 5 points (1 = totalement en désaccord, 5 = totalement d'accord). Pour chaque élément, les répondants devaient indiquer l'étendue de leur accord ou de leur désaccord en décrivant comment ils

percevaient le climat organisationnel dans l'entreprise où ils travaillent. Le tableau ci-dessous présente des exemples de questions posées.

**Tableau 3.5 Exemples de questions posées relativement aux perceptions du climat organisationnel**

DIMENSIONS	QUESTIONS
<b>Support du gestionnaire</b>	Mon patron est flexible quant à la façon dont j'accomplis mes objectifs professionnels.
<b>Clarté du rôle</b>	La direction communique clairement sur la manière dont mon travail doit être effectué.
<b>Contribution</b>	Le travail que je fais est très précieux pour l'organisation.
<b>Reconnaissance</b>	Mes supérieurs apprécient généralement la façon dont je fais mon travail.
<b>Reconnaissance</b>	L'organisation reconnaît l'importance de mes contributions.
<b>Expression de soi</b>	Je me sens libre d'être complètement moi-même au travail.
<b>Défis</b>	J'ai besoin de toutes mes ressources pour atteindre les objectifs de mon travail.

#### 3.5.4. Échelle de la Satisfaction RH

L'échelle de Purcell et Hutchinson (2007) a servi pour mesurer la satisfaction RH. Il s'agit d'une mesure de la perception des pratiques RH par les employés comprenant le facteur « satisfaction à l'égard des pratiques RH » (basé sur neuf éléments). Cette échelle a été complétée par deux autres items afin de l'aligner sur les mêmes pratiques figurant dans l'échelle de Sun et coll. (2007), utilisée pour mesurer le contenu des pratiques RH.

En effet, des recherches antérieures ont montré que des modifications mineures n'influent pas sur les qualités psychométriques de l'échelle (par exemple, Barnes et coll., 2005; Arambewela et Hall, 2006, cités dans Delmotte et coll., 2012).

À l'aide d'une échelle de Likert à 7 points (1 = totalement en désaccord, 7 = totalement d'accord), les répondants devaient indiquer leur niveau de satisfaction par rapport aux pratiques RH retenues dans la présente étude (voir la liste dans la section précédente, p. 78). Le questionnaire complet est présenté à l'annexe 2; un extrait est présenté ici :

**Tableau 3.6 Extrait du questionnaire portant sur le niveau de satisfaction par rapport aux pratiques RH**

PRATIQUES RH	QUESTIONS
<b>Formation</b>	Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) du niveau de formation que vous recevez dans votre emploi actuel ?
<b>Mobilité Interne</b>	Dans l'ensemble, dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) de vos possibilités de carrière actuelles ?
<b>Évaluation axée sur les résultats</b>	Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) de cette méthode d'évaluation de vos performances ?
<b>Récompense</b>	Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) de votre salaire ?

### **3.5.5. Échelle de la Satisfaction au travail**

Pour mesurer la satisfaction au travail, nous avons utilisé une mesure à un seul item puisque plusieurs études ayant comparé les mesures de la satisfaction au travail à un seul item avec les échelles à items multiples ont rapporté des corrélations fortes et significatives entre ces deux types de mesures et une validité convergente (en moyenne de 0,63 dans Wanous et coll., 1997, et 0,82 dans Dolbier et coll., 2005).

En outre, la mesure de la satisfaction au travail à un seul item a été comparable à la mesure à plusieurs items dans toutes les analyses statistiques effectuées par Dolbier et coll. (2005). Ces résultats confirment que la mesure à un seul élément est un instrument acceptable pour mesurer la satisfaction au travail.

Ainsi, à l'aide d'une échelle de Likert à 7 points (1 = totalement en désaccord, 7 = totalement d'accord), les répondants devaient indiquer dans quelle mesure ils étaient satisfaits de leur travail en général.

### **3.6. Méthodes d'analyse des résultats**

Après avoir vérifié que tous les questionnaires ont été remplis en entier (exclusion des questionnaires vides) et de façon cohérente (pas la même réponse encerclée du début à la fin sur une échelle au moins), une vérification des données a été effectuée à l'aide des analyses factorielles exploratoires en composantes principales avec exclusion des valeurs manquantes. Une rotation oblimum directe a été appliquée en effectuant l'extraction sur la base d'un nombre fixe de facteurs, conformément au nombre de facteurs mentionné dans la littérature et confirmé dans plusieurs études empiriques ayant analysé les concepts à

l'étude. Ce type de rotation est privilégiée dans les sciences sociales puisque le comportement est rarement divisé en unités bien ficelées qui fonctionnent indépendamment les unes des autres; il existe donc généralement une certaine corrélation entre les facteurs. Par conséquent, l'utilisation de la rotation orthogonale (par exemple, varimax) peut présenter des résultats moins utiles lorsque les facteurs sont corrélés (Osborne, 2015). Les résultats initiaux de ces tests sont présentés à l'annexe 3. Par ailleurs, selon Bagozzi (1994 : 42, cité dans Lépine, 2012), les énoncés doivent présenter une saturation factorielle au-delà de 0,60 sur un seul facteur. Toutefois, Tabachnick et Fidell (2007: 649, cités dans Lépine, 2012) rapportent que 0,55 est aussi satisfaisant. En outre, les indicateurs ne doivent pas montrer de saturation croisée plus élevée que 0,32 (Costello et Osborne, 2005, cités dans Lépine, 2012). Sur la base de ces recommandations, les indicateurs suivants sont donc retenus : une saturation factorielle au-delà de 0,60 sur un seul facteur et l'absence d'une saturation croisée plus élevée que 0,30 sur les autres facteurs.

Par la suite, pour mesurer la cohérence interne (fiabilité) des questions incluses dans les instruments de mesure retenus, les Alphas de Cronbach de chaque dimension ont été calculés. Cela « permet [...] de savoir si les indicateurs utilisés, censés être équivalents, sont cohérents entre eux » (Evrard et coll., 1997: 291, cités dans Lépine, 2012); en d'autres termes, il faut s'assurer que les items de l'étude mesurent le même concept ou la même caractéristique. À ce sujet, il est attendu que les alphas de chaque dimension soient au-delà de 0,65, norme généralement acceptée dans la littérature (Jaccard et Wan, 1996, cités dans Lépine, 2012).

Des analyses bivariées ont également été conduites. D'abord, des corrélations simples ont été effectuées, permettant d'observer les liens entre les variables. Ce lien entre les variables exprime le fait que les valeurs de deux variables n'évoluent pas indépendamment, mais présentent au contraire une certaine association. Ainsi, il est possible de s'assurer que les résultats de la présente étude sont cohérents avec ceux déjà répertoriés dans la littérature. Un coefficient de corrélation de Pearson près de 0,30 constitue une relation moyenne, alors qu'un coefficient de 0,50 et plus représente une forte relation (Field, 2009).

Ensuite, des analyses de variances (ANOVA) ont été produites afin de voir l'influence des variables contrôles sur les diverses variables à l'étude. Sachant que l'analyse ANOVA indique simplement qu'il existe une différence entre deux moyennes de groupe ou plus, sans spécifier entre quelles moyennes se trouve cette différence significative, les analyses post-hoc Tukey ont été réalisées pour approfondir les comparaisons entre les différents groupes soumis au test ANOVA. Le test de Tukey permet d'en savoir plus sur les groupes spécifiques afin de déterminer s'ils sont significativement différents ou similaires; il effectue une comparaison par paires des moyennes pour voir où exactement se trouve une différence significative (Field, 2009).

Pour tester nos hypothèses, nous avons tout d'abord exécuté des régressions multiples hiérarchiques pour connaître la contribution de nos variables de contrôle. Étant donné que nous avons plus de dix participants par variables indépendantes, ce type d'analyse statistique peut être produit (Tabachnick et Fidell, 2007, cités dans Lépine, 2012).

Ensuite, nous avons ajouté dans ces régressions nos variables d'intérêt pour estimer le degré de relation entre chaque variable indépendante et les variables dépendantes (à tour de rôle), révélant ainsi la contribution unique (corrélation semi-partielle) de chaque variable indépendante à la prédiction de la variable dépendante. Les variables qui expliquent les variables de résultat au-delà des variables contrôles et qui sont significatives permettent de valider les hypothèses de l'étude.

### **3.7. Résultats des tests de validité et de fiabilité des mesures utilisées**

Une analyse factorielle en composante principale et la méthode de l'Alpha de Cronbach sont employées pour tester la validité et la fiabilité des échelles de mesure utilisées. Le tableau 3.7 de la page suivante montre une synthèse des tests utilisés.

La section suivante présente les résultats de ces analyses obtenus pour chacun des concepts mesurés. Les variables sont présentées avec le nombre de facteurs trouvés dans l'analyse factorielle.

**Tableau 3.7 Synthèse des tests de validité et fiabilité**

Concepts	Force RH (Processus RH)	Pratique RH (Contenu RH)	Climat Psychologique	Satisfaction RH	Satisfaction au travail
% de variance expliquée	70,23	82,54	86,14	93,87 (95,55)	NA
Alphas de Cronbach	0,92	0,91	91	0,917 (0,906)	NA
Nombre total d'énoncés dans le questionnaire initial	16	27	21	11	NA
Énoncés enlevés	4	8	9	0 (1)	NA

### 3.7.1. Test de validité et fiabilité de la Force RH (Processus RH)

Faisant suite à ce qui a été dit dans la section précédente, la Force RH a été mesurée en tant qu'ensemble de trois sous-échelles, qui comprenaient les dimensions du caractère distinctif, de la cohérence et du consensus (Bowen et Ostroff, 2004; Delmotte et coll., 2012). À priori a été réalisée une analyse factorielle exploratoire sur l'Échelle de Bednall et coll. (2014).

À ce stade, il convient de rappeler, comme mentionné plus haut que, parmi les trois échelles existantes de la Force RH, deux d'entre elles sont des auto-évaluations qui ont été développées pour saisir les perceptions de la Force RH chez les employés et sont majoritairement utilisées dans les études empiriques. Premièrement, sur les neuf caractéristiques initiales de Bowen et Ostroff (2004), Delmotte et coll. (2012) n'ont trouvé un soutien que pour sept d'entre elles. Ayant divisé la justice en deux catégories, procédurale et distributive, ils n'ont pas trouvé de soutien pour les caractéristiques de légitimité, de compréhensibilité et d'instrumentalité. Une deuxième échelle, développée par Coelho et coll. (2015), n'a pas non plus réussi à soutenir les neuf dimensions de Bowen et Ostroff, mais en a trouvé huit. La dimension « accord entre les décideurs » était indépendante des autres caractéristiques, elle a donc été exclue. Ces deux articles mettent en évidence les problèmes liés aux propriétés psychométriques de la construction de la Force RH mesurée au niveau individuel (Hewett et coll., 2018).

L'échelle de Bednall et coll. (2014) qui a été employée pour ce mémoire est une version courte de l'échelle développée initialement par Delmotte et coll. (2012).

À la suite de l'analyse factorielle exploratoire en composantes principales avec rotation oblimin directe, plusieurs énoncés ont été supprimés puisqu'ils ne répondaient pas aux critères d'indicateurs retenus : soit parce qu'ils avaient une saturation factorielle inférieure à 0,60 sur un seul facteur, soit ils présentaient une saturation croisée plus élevée que .32 sur les autres facteurs. Exceptionnellement, la composante « Légitimité », qui a présenté une saturation de 0,54 sur le facteur 1 et une saturation croisée de 0,31 avec le facteur 3, a été retenue étant donné que certaines études vont jusqu'à recommander une saturation de 0,50 ou plus sur la structure cible (Nunnally et Bernstein, 2007) et une saturation croisée de moins de 0,35 sur les autres facteurs inclus (Kiffin-Petersen et Cordery, 2003). En revanche, la composante « Messages RH cohérents » n'a pas été retenue dans l'échelle finale, car elle chargeait sur les trois facteurs (voir l'annexe 3). Voici la structure qui a présenté un bon équilibre/ajustement.

**Tableau 3.8 Analyse en composantes principales de la Force RH**

Dimensions	Sous-Dimensions	Libellés	Alpha de Cronbach	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
<b>Caractère distinctif</b>	<b>Visibilité</b>	P_CD_V1_1	<b>0,88</b>	0,782	0,113	0,170
	<b>Compréhension</b>	P_CD_C1_2		0,809	-0,164	-0,039
	<b>Compréhension</b>	P_CD_C2_2		0,909	-0,022	-0,085
	<b>Légitimité</b>	P_CD_L1_1		0,538	-0,044	0,311
	<b>Pertinence</b>	P_CD_P1_2		0,605	-0,324	0,030
<b>Cohérence</b>	<b>Instrumentalité</b>	P_CO_I2_3	<b>0,85</b>	-0,036	-0,636	0,237
	<b>Instrumentalité</b>	P_CO_I3_3		0,032	-0,784	0,081
	<b>Validité</b>	P_CO_V1_2		0,102	-0,839	-0,030
	<b>Validité</b>	P_CO_V2_2		0,081	-0,870	-0,095
<b>Consensus</b>	<b>Accord entre les décideurs de la</b>	P_CS_ADRH 1_1	<b>0,76</b>	0,097	0,001	0,784
	<b>Justice distributive</b>	P_CS_JD2_2		-0,090	-0,349	0,660
	<b>Justice procédurale</b>	P_CS_JP1_1		0,125	0,039	0,755

Les mêmes groupes d'éléments que Bednall et coll. (2014) ont été utilisés pour mesurer chaque dimension de la Force RH (Caractère distinctif, Cohérence et Consensus) en calculant la moyenne des éléments appartenant au même groupe.

Comme, dans cette étude, le concept global de Force RH telle que perçue par les employés (individuellement) est privilégié, ces trois dimensions ont été combinées en une seule variable en procédant au calcul de leur moyenne pour représenter la Force RH (Alpha de

Cronbach 0,92), étant donné que l'analyse factorielle effectuée sur les sous-dimensions de la force RH a révélé un facteur, comme le rapporte le tableau 3.9.

**Tableau 3.9 Analyse en composantes principales des sous-dimensions de la Force RH**

<b>Matrice des composantes<sup>a</sup></b>	
	Composante 1
CaractDistinct5items_Process	,886
Coherence_Process	,874
Consensus_Process	,869

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.  
a. 1 composantes extraites.

### **3.7.2. Test de validité et fiabilité des Pratiques RH à haute performance (Contenu RH)**

Le contenu RH, quant à lui, a été mesuré en tant qu'ensemble de huit sous-échelles qui comprenaient les dimensions de dotation sélective, formation intensive, mobilité interne, sécurité d'emploi, description des postes, évaluation axée sur les résultats, récompenses et participation (Sun et coll., 2007; Bae et Lawler, 2000; Delery et Doty, 1996).

L'analyse factorielle exploratoire en composantes principales avec rotation oblique directe effectuée sur l'Échelle de Sun et coll. (2007) a bel et bien fait ressortir les huit dimensions; cependant, plusieurs items qui ne répondaient pas aux critères de saturation de la présente étude ont été enlevés.

Chaque pratique RH est mesurée par deux items ou plus, à l'exception de la mobilité interne et de l'évaluation de performance qui sont représentées par un seul item, le deuxième ayant été supprimé puisqu'étant non conforme aux critères de saturation de l'étude.

**Tableau 3.10 Analyse en composantes principales du Contenu RH**

Pratiques RH	Libellés	Alpha de Cronbach	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4	Facteur 5	Facteur 6	Facteur 7	Facteur 8
Recrutement Sélectif	C_RS1_4	0,90	0,902	-0,055	-0,029	-0,150	-0,136	-0,089	-0,025	0,009
	C_RS2_4		0,798	0,065	0,187	0,123	-0,003	0,136	0,109	-0,082
	C_RS3_4		0,774	-0,038	0,006	0,137	0,105	-0,002	0,039	-0,031
	C_RS4_4		0,769	0,002	-0,096	0,156	0,035	-0,164	-0,079	0,151
Formation Intensive	C_F1_4	0,87	0,121	-0,093	-0,004	0,835	0,028	0,084	0,041	0,013
	C_F2_4		-0,013	0,052	-0,052	0,841	-0,086	-0,047	0,067	0,201
	C_F4_4		0,026	-0,200	0,138	0,707	-0,003	-0,166	0,015	-0,123
Mobilité Interne	C_MI1_5_REVERSED	0,18	-0,116	-0,002	-0,117	-0,082	0,878	-0,125	-0,058	-0,093
	C_MI4_5		0,162	-0,001	0,322	0,098	0,532	0,134	0,106	0,149
Sécurité d'emploi	C_SE_1_2	0,71	0,025	0,090	0,093	0,052	0,050	-0,863	0,008	0,079
	C_SE_2_2		0,124	-0,116	0,066	-0,002	0,053	-0,666	0,212	-0,007
Description de poste claire	C_DP1_3	0,87	0,019	-0,715	0,175	0,079	-0,064	0,005	0,065	0,005
	C_DP2_3		-0,006	-0,845	0,089	0,026	0,002	0,075	0,089	-0,022
	C_DP3_3		0,000	-0,920	-0,108	0,046	0,042	-0,044	-0,104	0,054
Évaluation axée sur les résultats	C_EP1_3	0,77	0,119	-0,351	0,096	-0,100	-0,075	-0,026	0,112	0,592
	C_EP3_3		-0,045	0,032	0,040	0,149	-0,022	-0,078	-0,002	0,878
Récompense	C_RI1_2	0,78	-0,091	0,014	-0,061	0,072	-0,084	-0,095	0,965	-0,029
	C_RI2_2		0,247	-0,035	0,047	-0,005	0,185	-0,033	0,640	0,150
Participation aux décisions	C_PD1_4	0,84	0,041	-0,035	0,637	-0,085	0,097	0,055	0,188	0,222
	C_PD3_4		-0,021	0,001	0,913	0,078	-0,073	-0,144	-0,107	-0,009
	C_PD4_4		0,064	-0,227	0,666	0,013	0,000	-0,063	0,044	0,016

Ceci a permis de maintenir le modèle à huit facteurs dans l'étude afin de rester cohérent avec l'utilisation de trois principaux sous-systèmes de ressources humaines : 1) Flux de personnes, 2) Évaluations et récompenses, 3) Relation d'emploi (Bamberger et Meshoulam, 2000; Sun et coll., 2007), qui incluent ces huit pratiques.

La moyenne de ces huit facteurs a été calculée pour refléter une mesure unique et complète du Contenu RH (Bae et Lawler, 2000; Huselid, 1995) : Alpha de Cronbach 0,91. En effet, Becker et Huselid (1998) ont observé que la littérature sur la gestion stratégique des ressources humaines démontre une préférence pour un indice unitaire qui contient un ensemble de pratiques RH (mais pas toujours les mêmes). Ils affirment que les systèmes de pratiques RH plutôt que les pratiques uniques et isolées constituent le niveau d'analyse approprié, car le premier choix met en évidence l'atout stratégique du système RH. L'analyse factorielle effectuée sur les sous-dimensions du Contenu RH a révélé un facteur, ce qui est rapporté dans le tableau 3.11 ci-dessous.

**Tableau 3.11 Analyse en composantes principales des sous-dimensions du Contenu RH**

<b>Matrice des composantes<sup>a</sup></b>	
	Composante 1
RecrutSelect_Contenu	,734
Formation_Contenu	,767
SecurEmploi_Contenu	,668
DescripPoste_Contenu	,698
RémunIncitative_Contenu	,702
ParticDecision_Contenu	,755
EvalPerform1Item_Contenu	,678

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.  
a. 1 composantes extraites.

Un score élevé pour cette mesure indique une utilisation relativement intensive et un investissement important dans les pratiques RH à haute performance.

### **3.7.3. Test de validité et fiabilité du Climat psychologique**

Pour ce qui est du climat psychologique, il a été mesuré en tant qu'ensemble de six sous-dimensions capturant le soutien du gestionnaire, la clarté du rôle, l'expression de soi, la contribution, la reconnaissance et le défi. Une analyse factorielle exploratoire sur l'échelle de Brown et Leigh (1996) a également été réalisée. Les six sous-dimensions sont ressorties de l'analyse factorielle exploratoire en composantes principales avec rotation oblimin directe (voir le tableau 3.12). Quelques énoncés non conformes aux critères de saturation ont été supprimés. Chaque composante est mesurée par deux items ou plus, à l'exception de « défi », le deuxième ayant été supprimé, puisqu'étant non valide.

**Tableau 3.12 Analyse en composantes principales du climat psychologique**

Dimensions	Alpha de Cronbach	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4	Facteur 5	Facteur 6
Support du gestionnaire	0,66	0,038	-0,057	0,901	-0,002	0,168	0,132
		0,027	-0,026	0,705	-0,055	-0,191	-0,288
Clarté du rôle	0,91	0,013	-0,819	0,130	-0,133	-0,172	0,026
		0,006	-0,942	-0,022	-0,053	0,031	0,011
		-0,022	-0,950	-0,023	0,129	0,080	-0,084
Expression de soi	0,75	0,779	0,062	0,140	-0,079	-0,132	-0,155
		0,840	-0,089	-0,012	0,043	0,073	-0,018
Défi	NA	0,582	-0,055	0,002	-0,080	0,512	0,084
		0,036	-0,026	0,156	-0,158	0,741	-0,249
Reconnaissance	0,82	0,063	-0,106	0,050	-0,013	0,093	-0,831
		0,189	-0,180	-0,077	-0,265	0,133	-0,505
Contribution	0,79	0,274	-0,118	0,013	-0,699	-0,107	-0,011
		-0,124	0,022	0,029	-0,941	0,105	-0,027

Cette étude s'intéresse également au facteur unique de climat psychologique global indiqué par la moyenne des six sous-échelles composites de climat psychologique, étant donné l'analyse factorielle confirmatoire initialement faite par Brown et Leigh (1996). Il est apparu qu'un seul facteur d'ordre supérieur représentait les données de façon satisfaisante et avec une précision raisonnable. De plus nous avons trouvé une valeur élevée d'Alpha de Cronbach pour cette variable unique de climat psychologique global (Alpha de Cronbach, 0,91).

**Tableau 3.13 Analyse en composantes principales des sous-dimensions du Climat psychologique**

**Matrice des composantes<sup>a</sup>**

	Composante 1
SoutienGestion_Climat	,715
ClartéRole_Climat	,727
Contribution_Climat	,816
Reconnaissance_Climat	,879
LibreExpression_Climat	,789
Defis1Item_Climat	,729

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

### 3.7.4. Test de validité et fiabilité de la Satisfaction RH

La satisfaction des employés à l'égard de chaque pratique RH a été mesurée avec un seul item pour chacune des pratiques, à l'exception de la rémunération incitative et de la reconnaissance et des avantages, représentés par deux items. L'analyse factorielle en composantes principales avec rotation oblimin a confirmé que chaque pratique RH se chargeait sur un seul facteur et le test de fiabilité Alpha de Cronbach a été utilisé pour évaluer la cohérence interne de la variable globale. Il s'agit d'un même ensemble de pratiques qui ont été mesurées dans la section « Contenu RH »; les résultats sont présentés ici :

**Tableau 3.14 Analyse en composantes principales de la satisfaction RH**

Dimensions	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4	Facteur 5	Facteur 6	Facteur 7	Facteur 8
Formation Intensive	0,057	0,926	-0,029	0,027	0,028	0,021	0,023	-0,047
Mobilité Interne	-0,078	0,297	0,174	0,079	0,027	0,089	0,041	-0,656
Évaluation axée sur les résultats	-0,021	0,001	-0,016	1,014	-0,010	0,002	0,019	0,022
Remunération	-0,006	0,009	0,825	-0,013	0,076	0,052	0,065	-0,040
Remunération	0,016	-0,030	0,997	0,005	-0,031	-0,026	-0,011	0,017
Recompense	0,184	-0,015	0,132	0,151	0,662	0,041	-0,152	-0,136
Avantages	-0,060	0,035	-0,006	-0,034	0,952	0,012	0,106	0,057
Participation aux décisions	0,030	0,024	0,053	0,050	0,040	0,023	0,893	0,004
Communication de la performance org.	0,550	-0,130	-0,033	0,055	0,098	0,072	0,231	-0,393
Recrutement selectif	0,780	0,177	0,129	0,036	0,032	0,075	0,056	0,122
Description des postes	-0,009	-0,011	-0,011	-0,003	-0,009	1,026	-0,007	0,015

**Tableau 3.15 Analyse en composantes principales des sous-dimensions de la satisfaction RH**

**Matrice des composantes<sup>a</sup>**

	Composante 1
Remunération_salaire_Mean	,747
Reconnaissance_Avantages_Mean	,811
ParticipDecision_SatisfRH	,838
Formation_SatisfRH	,675
MobilInterne_SatisfRH	,784
EvalPerform_SatisfRH	,694
RecrutSelectif_SatisfRH	,798
DescriptPoste_SatisfRH	,727

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Par ailleurs, aucun test de validité et de fiabilité sur la satisfaction au travail n'a été réalisé étant donné qu'une mesure à un seul item a été appliquée, comme mentionné dans la section précédente.

## Chapitre 4 – Résultats

*« Quand on a des analyses pertinentes, des visions créatives et un bon sens de la formule, on enchante l'entourage ». Mouctar Keïta, 1963*

*« L'histoire ne juge que les résultats, non les intentions ». Alexander Kent*

Dans le chapitre précédent, les détails sur la méthodologie retenue dans cette étude ont été expliqués, et la fiabilité et la validité des mesures des variables de la présente recherche ont été démontrées. À présent, les résultats des analyses univariées, bivariées et multivariées seront présentés afin d'évaluer la réalité des hypothèses de recherche.

Tout d'abord sont présentés les statistiques descriptives et les résultats qui en découlent, c'est-à-dire les moyennes, les écarts-types et les coefficients de corrélation. Puis, les hypothèses du modèle théorique sont mises à l'épreuve au moyen des analyses de régression. Ainsi, les résultats concernant l'influence des variables indépendantes sur les variables de résultats seront exposés.

### **4.1. Résultats descriptifs des variables à l'étude**

Les statistiques descriptives serviront à simplifier et à organiser les informations dans le but d'en faciliter l'interprétation; elles donnent des valeurs chiffrées qui synthétisent les données (Haccoun et Cousineau, 2007, p. 60). Trois techniques d'analyse statistique descriptive sont appliquées dans cette étude : la moyenne, l'écart-type et le coefficient de corrélation.

#### **4.1.1. Moyennes et écart-type**

La moyenne est valeur de la tendance centrale qui représente le mieux la distribution et qui, par conséquent, est celle qu'on utilise généralement le plus. Elle n'est pas la seule statistique possible, lorsqu'il s'agit de trouver la valeur typique d'une distribution, néanmoins, elle est l'estimation par excellence de la tendance centrale d'un échantillon, car elle présente le moins d'erreurs et elle reflète le mieux les données d'un échantillon (Haccoun et Cousineau, 2007, pp. 69-77). Bien que la moyenne soit la meilleure estimation des valeurs d'une distribution, il importe de savoir à quel point la moyenne

estime avec précision chaque observation individuelle. La moyenne est bonne lorsque l'écart entre chaque observation et la moyenne est petit. Lorsque les écarts entre les observations et la moyenne sont grands, la différence entre les observations est plus grande et la moyenne devient une moins bonne estimation de chaque valeur (Haccoun et Cousineau, 2007, p. 81). Pour sa part, l'écart-type se veut une mesure de dispersion des scores d'une distribution qui nous renseigne sur l'étalement des valeurs autour de la moyenne.

Le tableau 4.1 à la page suivante présente les moyennes et les écarts-types de chaque variable (dimensions globales et sous-dimensions); plusieurs constats peuvent être rapportés. Pour ce qui est de la Force RH, c'est le caractère distinctif, plus particulièrement la caractéristique « Visibilité », qui est le plus perçu par les employés (4,08/5). Les pratiques RH apparaissent donc visiblement dans les organisations où évoluent les répondants. Cependant, très peu considèrent que les promotions sont équitables puisque la justice distributive affiche les moyennes les plus faibles (2,74/5). La dimension globale de la force RH est moyennement élevée (3,52/5).

Concernant le Contenu des pratiques RH, de manière générale, les répondants ont indiqué percevoir au sein de leur organisation les différentes pratiques RH faisant l'objet de l'enquête, car toutes les dimensions affichent de bonnes moyennes ( $> 2,5/5$ ). La description des postes et la participation aux décisions obtiennent les résultats les plus élevés (3,74/5) tandis que la mobilité interne est la pratique la moins perçue au sein des organisations participantes (2,75/5).

Le Climat psychologique, pour sa part, révèle un portrait plus reluisant. Les répondants indiquent que leur environnement de travail leur est personnellement bénéfique (5,68/7 pour la variable globale Climat). La perception la plus élevée est observée sur le défi puisque les participants estiment avoir besoin de toutes leurs ressources pour atteindre les objectifs de leur travail (6,13/7). Enfin, ils perçoivent moins que la direction communique clairement sur la manière dont leur travail doit être effectué (5,32/7).

**Tableau 13.1 Statistiques descriptives**

Statistiques descriptives						CategProf (moyenne)	
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Dirigeant ou Gestionnaire	Employé
CaractDistinctSitem_s_Process	161	1	5	3,87	0,973	3,98	3,82
Coherence_Process	160	1	5	3,47	1,021	3,64	3,40
Consensus_Process	161	1	5	3,23	1,067	3,39	3,15
RecrutSelect_Contenu	155	1	5	3,63	1,123	3,78	3,56
Formation_Contenu	154	1	5	3,42	1,242	3,41	3,43
MobilIntern_Contenu_Item_Conten	153	1	5	2,75	1,244	3,10	2,58
SecurEmploi_Contenu	154	1	5	3,46	1,194	3,54	3,42
DescripPoste_Contenu	153	1	5	3,74	1,111	3,93	3,65
Rémunincitative_Contenu	151	1	5	2,97	1,327	3,17	2,88
ParticDecision_Contenu	151	1	5	3,74	1,14	3,89	3,67
EvalPerformItem_Contenu	151	1	5	3,47	1,193	3,54	3,44
SupportGestion_Climat	145	1	7	5,41	1,594	5,56	5,35
ClartéRole_Climat	145	1	7	5,32	1,757	5,38	5,29
Contribution_Climat	145	1	7	6,03	1,438	6,17	5,97
Reconnaissance_Climat	143	1	7	5,84	1,324	6,12	5,72
LibreExpression_Climat	144	1	7	5,49	1,543	5,69	5,40
DefisItem_Climat	142	1	7	6,13	1,43	6,36	6,04
Remunération_salaire_Mean	141	1	7	3,76	1,901	4,21	3,58
Reconnaissance_Avantages_Mear	141	1	7	4,02	1,902	4,45	3,85
ParticipDecision_SatisfRH	141	1	7	4,75	1,696	5,28	4,54
Formation_SatisfRH	142	1	7	4,75	2,005	5,07	4,61
MobilInterne_SatisfRH	139	1	7	4,85	1,872	5,34	4,66
EvalPerform_SatisfRH	139	1	7	4,73	1,913	5,35	4,48
RecrutSelectif_SatisfRH	141	1	7	4,56	1,725	4,63	4,53
DescriptPoste_SatisfRH	140	1	7	4,58	2,007	5,23	4,33
<b>FORCERH_PROCESSUSRH</b>	<b>161</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,52</b>	<b>0,9</b>	<b>3,66</b>	<b>3,46</b>
<b>HPWS_CONTENURH</b>	<b>155</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,38</b>	<b>0,761</b>	<b>3,50</b>	<b>3,33</b>
<b>CLIMAT_psychologique</b>	<b>146</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>5,68</b>	<b>1,216</b>	<b>5,79</b>	<b>5,63</b>
<b>SATISFACTIONRH</b>	<b>142</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>4,60</b>	<b>1,432</b>	<b>5,08</b>	<b>4,41</b>
<b>SATISFACTION_auTRAVAIL</b>	<b>137</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>5,58</b>	<b>1,513</b>	<b>5,97</b>	<b>5,43</b>
N valide (liste)					126		

Les valeurs moyennes rapportées indiquent que les répondants se disent satisfaits, tant à l'égard de la GRH (4,60/7) que dans leur travail en général (5,58/7), cette dernière étant plus forte que la première.

La différence n'étant pas considérable entre les moyennes respectives du groupe des gestionnaires et de celui des employés, selon ce qui est rapporté dans les deux dernières colonnes du tableau 4.1, il a alors paru justifié d'analyser les données de ces deux groupes comme un seul ensemble. C'est la raison pour laquelle, dans les analyses subséquentes, aucune distinction n'est faite dans l'analyse des données de ces deux groupes.

#### **4.1.2. Présentation de la matrice de corrélations**

La corrélation est une méthode qui permet de déterminer le degré de coïncidence ou de relation entre deux variables. Quoiqu'il existe plusieurs types de corrélations, la corrélation de Pearson semble la plus pertinente pour cette étude puisqu'il s'agit de la méthode la plus générale et la plus satisfaisante pour décrire la relation entre deux variables; elle est utilisée pour établir la relation qui existe entre des variables mesurées sur des échelles à intervalles ou des échelles de rapport (Haccoun et Cousineau, 2007, pp. 149-163). La corrélation de Pearson prend des valeurs variant entre -1 et +1; plus sa valeur se rapproche de 1, plus la relation entre les variables est forte. Une corrélation positive indique que, plus les valeurs d'une variable sont grandes, plus les valeurs de l'autre variable seront grandes aussi. Une corrélation négative implique que, plus les valeurs d'une variable augmentent, plus elles se réduisent pour la deuxième variable (Haccoun et Cousineau, 2007, pp. 149-163). Les corrélations, particulièrement en sciences sociales, tendent à se situer entre  $\pm 0,15$  et  $\pm 0,60$ , bien qu'elles puissent être plus faibles ou plus fortes dans certains cas et avec certains phénomènes (Haccoun et Cousineau, 2007, p. 161).

Les résultats de la matrice de corrélation rapportés dans le tableau qui suit viennent confirmer cette affirmation étant donné qu'ils indiquent qu'il existe plusieurs relations significatives entre les variables indépendantes et dépendantes de notre modèle. De plus, la plupart de ces corrélations se situent dans la tranche ci-haut mentionnée : toutes les variables du modèle sont corrélées entre elles de manière significative (voir tableau 4.2).

**Tableau 4.214 Matrice de corrélations**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 Caractère distinctif_Processus															
2 Cohérence_Processus	,65**														
3 Consensus_Processus	,63**	,60**													
4 Recrutement selectif_Contenu	,49**	,51**	,68**												
5 Formation_Contenu	,42**	,54**	,56**	,50**											
6 Sécurité de l'emploi_Contenu	,37**	,40**	,46**	,40**	,41**										
7 Description de poste_Contenu	,44**	,41**	,47**	,36**	,49**	,27**									
8 Rémunération incitative_Contenu	,47**	,53**	,52**	,47**	,45**	,46**	,32**								
9 Participation aux décisions_Contenu	,46**	,44**	,53**	,44**	,43**	,41**	,57**	,41**							
10 Evaluation de performance_Contenu	,36**	,43**	,33**	,32**	,43**	,36**	,29**	,45**	,37**						
11 FORCE RH_PROCESSUS RH	,87**	,87**	,86**	,65**	,59**	,47**	,51**	,59**	,55**	,43**					
12 HPWS_CONTENU RH	,61**	,66**	,72**	,70**	,75**	,68**	,66**	,74**	,73**	,66**	,77**				
13 CLIMAT_psychologique	,45**	,48**	,50**	,50**	,38**	,29**	,48**	,38**	,61**	,28**	,55**	,58**			
14 SATISFACTION RH	,52**	,62**	,67**	,56**	,51**	,30**	,55**	,57**	,54**	,32**	,70**	,68**	,64**		
15 SATISFACTION au TRAVAIL	,46**	,48**	,52**	,54**	,25**	,37**	,30**	,44**	,42**	,22**	,56**	,51**	,63**	,63**	
** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).															
N=135 (seules les observation complètes sont incluses)															
$p < 0.001^{***}$ ; $p < 0.01^{**}$ ; $p < .05^*$															

Comme il est possible de le constater, en plus d'être positivement corrélées entre elles, les trois caractéristiques de la variable indépendante principale, la Force RH, sont liées positivement aussi bien à la satisfaction RH (caractère distinctif :  $r = ,52^{**}$ , cohérence :  $r = ,62^{**}$ , consensus :  $r = ,67^{**}$ ) qu'à la satisfaction au travail (caractère distinctif :  $r = ,46^{**}$ , cohérence  $r = ,48^{**}$ , consensus  $r = ,52^{**}$ ), la première étant plus forte que la seconde. Parmi les trois caractéristiques de la Force RH, il apparaît que c'est le consensus qui affiche une corrélation plus forte avec les deux variables dépendantes; plus précisément, la sous-dimension de justice distributive montre la corrélation la plus élevée avec les variables de résultats, successivement ( $r = ,67^{**}$  et  $r = ,52^{**}$ ) avec la satisfaction RH et la satisfaction au travail). En outre, les trois caractéristiques de la force RH sont également positivement reliées à la variable médiatrice climat psychologique, le niveau de corrélation se présentant comme suit : RH (caractère distinctif :  $r = ,45^{**}$ , cohérence :  $r = ,48^{**}$ , consensus :  $r = 50^{**}$ ).

Il appert également que la variable globale du « Contenu RH » est corrélée de manière significative avec les deux variables de satisfaction ( $r = ,68^{**}$  avec la satisfaction RH et  $r = ,51^{**}$  avec la satisfaction au travail). Cependant, la variable globale Force RH affiche

une corrélation plus élevée que cette dernière avec ces mêmes variables de résultats ( $r = ,70^{**}$  avec la satisfaction RH et  $r = ,56^{**}$  avec la satisfaction au travail).

Quand on analyse de manière détaillée les corrélations entre les différentes dimensions du contenu RH et les variables de résultat, la corrélation la plus élevée est observée entre la rémunération incitative et la satisfaction RH ( $r = ,57^{**}$ ) ainsi qu'entre le recrutement sélectif et la satisfaction au travail ( $r = ,54^{**}$ ). De plus, les analyses corrélationnelles concernant les liens unissant la Force RH (le Processus) et les Pratiques RH à haute performance (le Contenu) démontrent un lien significatif ( $r = ,77^{**}$ ).

#### 4.1.3. Évaluation de l'effet des variables contrôles

À l'aide de plusieurs analyses de variance (ANOVA), l'influence des données sociodémographiques sur les variables à l'étude a été examinée; seuls les résultats significatifs sont présentés au tableau 4.3. Toutefois, il faut préciser qu'un regroupement a été fait dans la variable Catégorie professionnelle en raison du nombre très faible de répondants appartenant à la catégorie « Professionnel RH ». Ainsi, cette dernière a été incluse dans la catégorie « Dirigeant ou Gestionnaire ». Plus spécifiquement, une variable dichotomique a donc été créée : Dirigeant ou Gestionnaire, par opposition à Employés.

**Tableau 4.315 Résultats des analyses de variance (ANOVA)**

Variable indépendante	Variable dépendante	Dégré de liberté	Nombre de participants	F	Niveau de signification (p)
Taille de l'organisation	Contenu RH (HPWS)	4	154	2,997	0,021
Taille de l'organisation	Satisfaction RH	4	141	3,301	0,013
Diplôme	Climat Psychologique	3	145	6,211	<0,001
Diplôme	Satisfaction RH	2	141	3,998	0,020
Catégorie professionnelle	Satisfaction au travail	1	136	3,703	0,056
Catégorie professionnelle	Satisfaction RH	1	141	6,467	0,012
Syndicat	Satisfaction RH	1	140	4,593	0,034

Pour préciser l'influence des différentes variables contrôles, des tests post-hoc de Tukey ont été effectués pour chacun des résultats présentés dans le tableau. Ainsi, les employés évoluant dans les entreprises de moins de 25 employés perçoivent davantage les pratiques RH au sein de leur organisation (3,68/5, écart-type ( $\sigma$ ) = 0,67) que les

répondants travaillant dans de plus grandes organisations, plus précisément celles comptant entre 101 et 500 employés (3,15/5,  $\sigma = 0,66$ ). Par ailleurs, les dirigeants ou gestionnaires expriment une satisfaction plus élevée à l'égard de la GRH (5,07/7,  $\sigma = 1,28$ ) que les employés (4,41/7,  $\sigma = 1,45$ ). De même que les répondants possédant un diplôme d'études postuniversitaires rapportent une plus grande satisfaction RH (5,42/7,  $\sigma = 1,17$ ) que ceux possédant un diplôme d'études universitaires (5,42/7,  $\sigma = 1,43$ ).

De plus, la satisfaction à l'égard de la GRH est plus élevée dans les entreprises de moins de 25 employés (5,35/7,  $\sigma = 1,04$ ) comparativement aux plus grandes organisations ayant entre 501 à 1000 employés (4,12/7,  $\sigma = 1,75$ ). Dans le même ordre d'idée, les entreprises abritant un syndicat enregistrent une satisfaction RH plus basse (4,43/7,  $\sigma = 1,44$ ) que les organisations sans syndicat (4,98/7,  $\sigma = 1,38$ ).

Pour finir, il convient de signaler que les analyses de variance entre la catégorie Professionnel et la Satisfaction au travail ont semblé rapporter des résultats significatifs, signalant ainsi que les dirigeants ou gestionnaires seraient plus satisfaits au travail (5,97/7,  $\sigma = 1,20$ ) que leurs employés (5,43/7,  $\sigma = 1,60$ ).

## **4.2. Résultats des analyses de régression linéaire multiple**

### **4.2.1. Résultats des analyses de régression linéaire : influence directe**

Il a été mentionné plus haut que la corrélation est un indice de la relation générale qui existe entre deux variables. La régression linéaire, quant à elle, est une application pratique de la corrélation qui se sert de la corrélation entre la variable indépendante et la variable dépendante pour prédire ou estimer la position d'une observation sur la variable dépendante à partir de la connaissance que nous avons de sa position sur la variable indépendante (Haccoun et Cousineau, 2007, p. 180). Afin de mettre à l'épreuve les hypothèses de recherche, des analyses de régression linéaire multiple suivant le modèle « Enter » ont été exécutées. C'est une technique bien utile qui étend la régression linéaire simple pour décrire les variations d'une variable dépendante associée aux variations de plusieurs groupes de variables.

Des tests d'utilité ont été réalisés afin d'éliminer l'influence de l'ordre d'entrée des variables. Pour ce faire, l'ordre d'entrée des variables a été alterné pour chaque bloc de variables et ce changement n'a nullement affecté les résultats.

De plus, la présence de problèmes de multicollinéarité entre les variables a été vérifiée à l'aide des deux tests statistiques. Le premier constitue le seuil de tolérance, qui indique la mesure dans laquelle les variables sont linéairement reliées entre elles; à cet effet, plus l'index de tolérance est près de 0, plus les variables sont corrélées entre elles, ce qui n'est pas souhaitable. Ici, les index de tolérance s'avèrent satisfaisants, car ils se situent entre 0,5 et 1. D'autre part, le VIF (*Variance Inflation Factors*) a également été utilisé afin de détecter tout problème de multicollinéarité (Byrnes, 2001, cité dans Chénier, 2012). Ainsi, l'ensemble des variables indépendantes présente des valeurs inférieures à 2,5, ce qui est très satisfaisant puisqu'il n'y a aucun problème de multicollinéarité lorsque les valeurs VIF sont inférieures à 10 (Kutner et coll., 2004). Un seuil de 5 est également couramment utilisé pour établir un problème de multicollinéarité (Sheather et Simon 2009). Le tableau ci-dessous présente les modèles de régression linéaire.

**Tableau 4.416 Résultats des analyses de régression linéaire (variables globales)**

Récapitulatif des modèles									
Variable dépendante : CLIMAT psychologique									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,593 <sup>a</sup>	0,352	0,347	0,977	1	,629 <sup>a</sup>	0,396	0,391	0,949
a. Prédicteurs : (Constante), FORCERH_PROCESSUSRH					a. Prédicteurs : (Constante), HPWS_CONTENURH				
Variable dépendante : SATISFACTIONRH									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,660 <sup>a</sup>	0,435	0,431	1,083	1	,638 <sup>a</sup>	0,407	0,403	1,106
a. Prédicteurs : (Constante), FORCERH_PROCESSUSRH					a. Prédicteurs : (Constante), HPWS_CONTENURH				
Variable dépendante : SATISFACTION au TRAVAIL									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,583 <sup>a</sup>	0,340	0,335	1,237	1	,535 <sup>a</sup>	0,286	0,280	1,283
a. Prédicteurs : (Constante), FORCERH_PROCESSUSRH					a. Prédicteurs : (Constante), HPWS_CONTENURH				

Variables Globales	Climat Psychologique		Satisfaction RH		Satisfaction au Travail	
	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$
Force RH (Processus RH)	<b>0,593***</b>	0,35	<b>0,660***</b>	0,43	<b>0,583***</b>	0,34
HPWS (Contenu)	<b>0,629***</b>	0,39	<b>0,638***</b>	0,40	<b>0,535***</b>	0,28
<i>p &lt; 0.001***</i>						

Bien que les régressions aient d'abord été effectuées en incluant les diverses variables sociodémographiques présentées au tableau 4.3 (taille de l'organisation, diplôme, catégories professionnelles et syndicats), les prochains résultats ne tiennent pas compte de ces variables puisqu'elles n'apportent pas une contribution significative dans l'explication des diverses variables que sont le climat psychologique, la satisfaction RH et la satisfaction au travail. De plus, la présence des variables sociodémographiques dans le modèle ne permet pas de mieux expliquer les relations entre les variables indépendantes et dépendantes. De ce fait, elles ont été retirées afin d'obtenir une meilleure puissance statistique (Tabachnick et Fidell, 2007, cités dans Lépine, 2012).

Rappelons que l'hypothèse 1 (H1) anticipait une influence positive de la Force RH (variable globale contenant le caractère distinctif, la cohérence et le consensus) sur la satisfaction RH. Les résultats montrent que la force RH est significativement liée à la satisfaction RH ( $\beta = ,660$ ,  $p < 0,001$ ). Ceci confirme la corrélation présentée dans le tableau 4.4, indiquant une relation positive et significative entre ces variables.

Concernant l'hypothèse 2 (H2), il était attendu que la Force RH soit positivement liée à la satisfaction au travail. Les résultats des régressions linéaires présentés dans le tableau 4.4 permettent de soutenir cette hypothèse. En effet, tout comme la satisfaction RH, la satisfaction au travail est liée à la Force RH ( $\beta = ,583$ ,  $p < 0,001$ ). Ce qui entraîne une confirmation de H2.

Pour ce qui est de l'hypothèse 3 (H3), l'influence du Contenu des pratiques RH sur les deux variables de satisfaction RH a également été analysée, il apparaît clairement qu'il exerce également une influence positive et significative sur la satisfaction RH ( $\beta = ,638$ ,  $p < 0,001$ ) et aussi une influence significative sur la satisfaction au travail ( $\beta = ,535$ ,  $p < 0,001$ ).

Pour tester l'hypothèse 3 (H3), l'influence qu'exercent les variables globales Force RH (processus RH) et les pratiques à haute performance (Contenu RH) sur les deux variables de résultats a été analysée.

D'une part, la Force RH (le processus RH), en tant que variable globale indépendante, permet d'expliquer une proportion plus grande de la variation des deux variables de résultats, soit 44 % de la variation de la satisfaction RH et 34 % de celle de la satisfaction au travail. D'autre part, la variable globale Contenu RH explique, quant à elle, 41 % de la variation de la satisfaction RH et 28 % de celle de la satisfaction au travail. Il en résulte que la force RH influence davantage la satisfaction des employés bien plus que le contenu des pratiques en soi. Et lorsqu'on s'intéresse de plus près à l'influence combinée de ces deux variables indépendantes (processus RH et contenu RH), il apparaît que, mises ensemble, la valeur R carré ajustée augmente (48 % pour la satisfaction RH et 36 % pour la satisfaction au travail). Leur capacité à expliquer les phénomènes étudiés augmente légèrement, confirmant de ce fait H3, puisque les perceptions en lien avec le Contenu des pratiques RH, combinées aux perceptions en lien avec le processus, favorisent une relation plus forte avec la satisfaction des employés.

#### **4.2.2. Résultats des analyses de régression linéaire : rôle de modération exercé par la Satisfaction RH et de médiation exercé par le Climat psychologique**

##### **Rôle de modération exercé par la satisfaction RH**

L'un des objectifs concernant la satisfaction RH consistait à vérifier si celle-ci présentait un effet modérateur sur la relation entre la Force RH et la satisfaction au travail. Autrement dit, l'intention était de tester une relation de modération. Rappelons ici qu'un effet modérateur renvoie à un effet d'interaction ou de multiplication. Donc, essentiellement, la variable modératrice intervient sur la grandeur, l'intensité ou le sens de l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante :

« Certains auteurs ont développé la méthode des régressions multiples hiérarchiques qui se sont avérées être propices pour l'analyse des effets des interactions de type « régressions multiples modérées » (Aiken et West, 1991; Jaccard, Turrisi et Wan, 1990; Saunders, 1956, cités dans Senécal, 2020). Le calcul s'effectue de la manière suivante : tout d'abord, il faut établir le produit des variables indépendante et modératrice, qui représente l'effet non linéaire d'interaction. Deux régressions sont

alors élaborées. La première est un test d'effets principaux de la variable dépendante et de la variable modératrice sur la variable dépendante; la deuxième est faite après l'introduction du terme multiplicatif (VI\*Vmod). Ensuite, interpréter les résultats en considérant que la modulation est établie à condition que son seuil de signification soit atteint ( $p < 0,05$ ). Le coefficient de détermination  $R^2$  de la seconde régression devra être meilleur que celui de la première, sans quoi l'ajout de l'effet modéré ne sera pas démontré (par l'amélioration de la valeur prédictive) (Aiken et West, 1991, cités dans Senécal, 2020). »

Ces analyses ont permis de répondre à l'hypothèse 4 (H4). Les résultats de ces tests statistiques sont disponibles dans le tableau 4.5.

**Tableau 4.5 Résultats de l'analyse de régression testant le rôle modérateur exercé par la satisfaction RH sur le lien entre la force RH et la satisfaction au travail**

Variables	$\beta$	t	p	$\Delta R^2$	Interprétation
<b>Model 1</b>				0,446	
Force RH	0,243	2,682	0,008		
Satisfaction RH	0,479	5,282	<,001		
<b>Model 1</b>				0,454	Pas de modulation
Force RH	0,236	2,609	0,010		
Satisfaction RH	0,470	5,197	<,001		
Int_ForceRH_SatisfRH	-0,107	-1,665	0,098		

a Variable dépendante : SATISFACTION AU TRAVAIL

Afin de tester H4, selon laquelle « La satisfaction RH agit comme modérateur dans la relation entre la Force RH et la satisfaction au travail », les calculs ont été basés sur la procédure de standardisation suggérée par Aiken et West (1991) afin de calculer le score d'interaction entre la Force RH et la satisfaction RH. Pour ce faire, la variable indépendante et modératrice a été centrée. Par la suite, la variable d'interaction a été créée en multipliant chacune la variable indépendante centrée par le score centré de la Satisfaction RH. Pour vérifier les effets d'interaction, des analyses de régressions linéaires multiples ont été effectuées.

Comme le tableau 4.5 le montre, les résultats des effets d'interaction entre la Force RH et la satisfaction au travail ne sont pas significatifs. Ces résultats poussent à rejeter H4, car il semble que la satisfaction RH ne modère pas la relation entre la Force RH et la Satisfaction au travail. En effet, le coefficient de la variable d'interaction (IntForceRH\_SatisfRH) est non significatif. Cela permet d'avancer que H4 n'est pas valide. Ce résultat nous laisse entendre que la combinaison de la Force RH avec la variable

modératrice de la Satisfaction RH n'apporte pas une contribution significative à la prédiction de la satisfaction au travail.

### Rôle de médiation exercé par le climat psychologique

Les hypothèses 5 et 6 (H5 et H6) portaient sur un rôle de médiation exercé par le climat psychologique. La médiation renvoie à un effet indirect ou intermédiaire. Donc, la variable médiatrice explique la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante, en décomposant cette relation en effet direct et indirect médiatisé (MacKinnon et coll., 2002, cités dans Senécal, 2020). Pour vérifier H5 et H6, le processus en trois étapes de Baron et Kenny (1986) a été appliqué. D'abord, il faut qu'un lien significatif entre la variable indépendante (VI) et la variable dépendante (VD) soit trouvé; ensuite, un autre lien doit être significatif entre la variable dépendante (VD) et le médiateur (M). Enfin, le lien entre la variable indépendante et la variable dépendante doit diminuer en présence du médiateur (médiation partielle) ou la relation doit devenir non significative (médiation complète). Le tableau 4.6 montre les conditions nécessaires à l'attribution d'un lien de médiation.

**Tableau 4.617 Conditions nécessaires à l'attribution d'un lien de médiation**

		(VD) Satisfaction RH	(VD) Satisfaction au travail	Interprétation
Étape selon les régressions	Bêta			
1) Force → VD		0,660***	0,583***	
2) Force → Climat		0,593***	0,593***	
3) Climat (MD)	Bêta climat	0,376***	0,490***	Médiation partielle
VD				
Force (VI)	Bêta force	0,442***	0,302***	
<i>p &lt; 0.001***</i>				

Les tableaux ??? indiquent les résultats de régressions successives effectuées et présentent les résultats en fonction du processus de Baron et Kenny (1986).

En se basant sur ces résultats, H5 – voulant que le climat psychologique exerce un rôle de médiateur dans le lien entre la force RH et la satisfaction RH – et H6 – soutenant que le climat psychologique a un effet médiateur sur la relation entre la force RH et la

satisfaction au travail – sont partiellement confirmées. Ainsi, il s’agit de deux liens de médiation partielle, puisque la relation entre les variables indépendante et dépendante diminue en présence du médiateur sans devenir non significative.

#### 4.2.3. Quelques résultats additionnels intéressants

Relativement à H1, il a été intéressant de regarder l’influence des trois caractéristiques de la force RH (caractère distinctif, cohérence et consensus) sur la satisfaction RH. Les résultats montrent que le caractère distinctif n’est pas significativement lié à la satisfaction RH ( $\beta = ,024$ ,  $p = \text{NS}$ ). Cependant, il existe un lien positif et significatif entre les deux autres caractéristiques du processus RH et la satisfaction RH (successivement  $\beta = ,347$ ,  $p < 0,01$ ;  $\beta = ,439$ ,  $p < 0,01$ ). Il apparaît clairement que c’est le consensus qui contribue le plus à la satisfaction RH.

**Tableau 4.7 Résultats des analyses de régression linéaire (sous-dimension)**

Variables	Climat Psychologique		Satisfaction RH		Satisfaction au Travail	
	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$
CaractDistinct5items_Process	<b>0,207**</b>	0,33	0,024	0,52	0,126	0,33
Coherence_Process	0,164		<b>0,347***</b>		<b>0,234*</b>	
Consensus_Process	<b>0,301*</b>		<b>0,439***</b>		<b>0,310**</b>	
RecrutSelect_Contenu	<b>0,273***</b>	0,44	<b>0,271***</b>	0,58	<b>0,409***</b>	0,35
Formation_Contenu	0,007		<b>0,16*</b>		-0,185*	
MobilIntern_Contenu_1item_Co	0,150		<b>0,191**</b>		-0,02	
SecurEmploi_Contenu	-0,022		-0,135*		0,114	
DescripPoste_Contenu	<b>0,163*</b>		<b>0,268***</b>		0,053	
RémunIncitative_Contenu	0,033		<b>0,287***</b>		<b>0,222*</b>	
ParticDecision_Contenu	0,380		<b>0,149*</b>		0,162	
EvalPerform1Item_Contenu	0,020		-0,004		-0,046	

$p < 0.001$ \*\*\*;  $p < 0.01$ \*\*;  $p < .05$ \*

En analysant l’influence du contenu des pratiques RH sur la satisfaction RH, il appert que toutes les pratiques RH retenues dans cette étude exercent une influence positive et significative sur la satisfaction RH à l’exception de l’évaluation de performance : aucun lien significatif entre l’évaluation de performance et la satisfaction RH n’a été trouvé avec les régressions. La rémunération incitative, le recrutement sélectif et la description de poste claire sont ceux qui apportent une contribution élevée à la satisfaction RH (successivement  $\beta = ,287$ ,  $p < 0,01$ ;  $\beta = ,271$ ,  $p < 0,01$ ;  $\beta = ,268$ ,  $p < 0,01$ ).

Il a également été constaté relativement à H2 que, tout comme la satisfaction RH, la satisfaction au travail est liée à la cohérence et au consensus (successivement  $\beta = ,234$ ,  $p = 0,021$ ;  $\beta = ,310$ ,  $p = 0,002$ ). Cependant, il n'est pas lié au caractère distinctif. D'autre part, les résultats de l'influence du contenu des pratiques indiquent que seul le recrutement sélectif et la rémunération incitative exercent une influence significative sur la satisfaction au travail (successivement  $\beta = ,409$ ,  $p < 0,01$ ;  $\beta = ,222$ ,  $p = 0,015$ ).

Concernant la médiation, même en analysant la médiation exercée par le climat psychologique entre les sous-dimensions de la force RH distinctivement (caractère distinctif, cohérence et consensus) et les deux types de satisfaction analysés dans ce mémoire, il en ressort chaque fois une relation de médiation partielle exercée par le climat psychologique.

Un autre résultat intéressant qui mérite d'être rapporté dans cette section porte sur l'éventuel effet modérateur exercé par la satisfaction RH entre la cohérence et la satisfaction au travail (voir ci-dessous). Donc, il est possible que la satisfaction RH influence la façon dont la cohérence affecte la satisfaction au travail, puisque l'interaction entre la cohérence et la satisfaction RH semble apporter une contribution significative à la prédiction de la satisfaction au travail.

### **4.3. Un retour sur les hypothèses de recherche**

On peut donc résumer dans le tableau 4.8 les résultats obtenus en lien avec les différentes hypothèses émises dans cette étude, où trois hypothèses ont été confirmées, deux l'ont été partiellement et une a été infirmée.

**Tableau 4.818 Confirmation et rejet des hypothèses de recherche**

Hypothèses	Confirmée	Rejetée
<p><b>Hypothèse 1:</b> Les perceptions des employés sur la Force RH sont positivement liées à leur satisfaction à l'égard de la GRH; de telle sorte que plus la force perçue du système RH est élevée, plus les employés sont satisfaits à l'égard de la GRH.</p>	Confirmée	
<p><b>Hypothèse 2:</b> Les perceptions des employés sur la Force RH sont positivement liées à leur satisfaction au travail; de telle sorte que plus la force perçue du système RH est élevée, plus les employés sont satisfaits de leur travail.</p>	Confirmée	
<p><b>Hypothèse 3:</b> Les perceptions en lien avec le contenu des pratiques RH à haute performance (HPWS) combinées à celles en lien avec le processus RH (la force RH), favorisent une relation plus forte avec la satisfaction des employés (la satisfaction RH et la satisfaction au travail).</p>	Confirmée	
<p><b>Hypothèse 4 :</b> La satisfaction à l'égard de la GRH modère la relation entre la force RH et la satisfaction au travail de sorte que cette relation est plus forte lorsque la satisfaction à l'égard de la GRH est élevée.</p>		Rejetée
<p><b>Hypothèse 5:</b> Les perceptions du climat psychologique ont un effet médiateur sur la relation entre la force du système RH et la satisfaction à l'égard de la GRH.</p>	Partiellement confirmée	
<p><b>Hypothèse 6:</b> Les perceptions du climat psychologique ont un effet médiateur sur la relation entre la force du système RH et la satisfaction au travail.</p>	Partiellement confirmée	



## Chapitre 5 – Discussions des résultats

*« L'homme de science ne vise pas un résultat immédiat... Son devoir est de jeter les bases pour ceux qui sont à venir et de montrer la voie... »  
Nikola Tesla*

Cette recherche examine les perceptions des individus sur les caractéristiques du système RH pour expliquer la façon dont les individus réagissent aux pratiques des RH. Elle s'inspire principalement des travaux de Bowen et Ostroff (2004), qui ont créé la théorie de la force du système RH. Bowen et Ostroff ont initialement suggéré que la force RH est une variable contextuelle de plus haut niveau, analysée au niveau organisationnel, et qui a des implications pour les résultats partagés et individuels, y compris le climat organisationnel (Ostroff et Bowen, 2016). Pourtant, très peu d'études l'ont testé de cette manière, s'orientant plutôt vers l'analyse de ce nouveau concept en utilisant des perceptions individuelles ou agrégées des employés concernant chacune des neuf caractéristiques du modèle (Ostroff et Bowen, 2016).

Ce mémoire emboîte le pas à cette dernière tendance, car son but était d'examiner le processus de GRH, en particulier la force d'un système RH (son caractère distinctif, sa cohérence et son consensus) et sa contribution au climat psychologique et à la satisfaction des employés, et ce, au niveau individuel. Rappelons ici qu'au-delà des pratiques en soi (contenu des pratiques RH), la force RH fait référence à la façon dont les politiques et les pratiques RH sont communiquées aux employés (processus RH).

### 5.1. Implications théoriques

#### 5.1.1. Retour sur les hypothèses de liens directs

Premièrement, dans l'ensemble, les résultats de la présente recherche présentent une image convaincante que la force RH, conceptualisée comme perception au niveau individuel, est positivement associée aux attitudes et comportements souhaitables, plus spécifiquement dans le cadre du présent mémoire, à la satisfaction RH et à la satisfaction au travail des employés, comme dans la plupart des études qui ont examiné la force RH (par exemple Li et coll., 2011; Baluch, 2017).

Donc, les résultats révèlent que la force RH influence directement la satisfaction RH et la satisfaction au travail (H1 et H2); lorsque les employés perçoivent le système de GRH comme plus cohérent et consensuel, particulièrement en termes de pertinence, d'instrumentalité et de justice organisationnelle, ils sont plus satisfaits tant à l'égard de la GRH qu'à l'égard de leur travail. Parmi les trois dimensions de la force RH, le consensus est celle qui influence davantage la satisfaction RH (bêta : 0,439) et la satisfaction au travail (bêta : 0,310), plus particulièrement dans sa dimension en lien avec l'équité. Les prochains paragraphes mettent en perspectives ces résultats.

Judge et coll. (2020) et Lee et coll. (2017) affirment que ce sont les perceptions des employés de la justice qui exercent une influence plus forte sur la satisfaction des employés. En effet, les résultats de la présente étude confirment cette affirmation puisque la justice distributive et la justice procédurale occupent, les deux premières places des variables les plus influentes sur la satisfaction RH et la satisfaction au travail (successivement pour la justice distributive : bêta 0,338 et 0,129, et la justice procédurale : bêta 0,129 et 0,246). Il a également été constaté dans Frenkel et coll. (2012) que les perceptions de justice distributive concernant la mise en œuvre des pratiques RH exercent une influence sur les émotions négatives et celles de justice interactionnelle augmentent à la fois la satisfaction au travail et l'engagement affectif (Heffernan et Dundon, 2016). Cependant, aucun effet significatif dans le présent mémoire n'a été trouvé pour la première caractéristique du modèle de force RH, à savoir le caractère distinctif. Bien que cette variable ait affiché une moyenne légèrement élevée (3,87/5, écart-type ( $\sigma$ )= 0,973), aucune relation significative n'a été trouvée entre le caractère distinctif et la satisfaction des employés. Cette variable rapporte l'un des faibles écart type de l'étude, ce qui pourrait expliquer l'absence de lien significatif.

Ces résultats sont bien surprenants, car contrairement au consensus et à la cohérence, le caractère distinctif a toujours été lié aux résultats des employés indiquant peut-être que le caractère distinctif est une dimension d'ordre supérieur (Hewett et coll., 2018); plusieurs éléments viennent en appui à ce constat de supériorité:

- Les travaux classiques sur les théories de l'attribution affirment que le caractère distinctif, ou la saillance d'un stimulus, détermine les attributions (Kelley, 1973;

Taylor et Fiske, 1978) lesquelles sont fondamentales dans l'émergence des attitudes (Fishbein et Ajzen, 2010). En outre, deux études de Hewstone et Jaspars (1988 cités dans Gomes et coll., 2010 et Aksoy et Bayazit, 2004) suggèrent que le consensus et la cohérence influencent le caractère distinctif, qui à son tour est le facteur déterminant sur les attributions finales. En effet, le caractère distinctif inclut la visibilité qui est une condition préalable essentielle à l'interprétation qui consiste à déterminer si une pratique RH et ses éléments constitutifs sont divulgués aux employés, leur donnant ainsi l'occasion de se forger un sens (Bowen et Ostroff, 2004), lequel se traduit par des attitudes au travail. Selon ce qui précède, parmi les trois dimensions de la force RH, le caractère distinctif serait donc la plus proximale des variables de résultats.

- De plus, dans les recherches menées par Sanders et coll. (2008) et Li et coll. (2011), le caractère distinctif constituait le meilleur prédicteur des résultats cibles. Plus spécifiquement, il a exercé une forte influence sur la satisfaction au travail, la vigueur, l'intention de quitter (Li et coll., 2011) et sur l'engagement affectif (Sanders et coll., 2008). Cela suggère que là où les pratiques RH sont perçues comme distinctives, visibles, pertinentes et légitimes, leurs effets sur les attitudes professionnelles des employés sont positifs. De même, Aksoy et Bayazit (2014) ont constaté que le consensus et la cohérence ne prédisaient pas de manière significative la qualité et la force du climat (de gestion par les objectifs), mais étaient des prédicteurs significatifs lorsqu'ils étaient médiés par le caractère distinctif. Ce qui revient à dire qu'il convient tout d'abord de se concentrer principalement sur la promotion des perceptions du caractère distinctif (de la spécificité) d'un système RH de gestion par les objectifs. Cependant un tel système distinctif n'est probable que si les décideurs de la GRH peuvent agir de concert, de manière inspirée et équitable; alors le caractère distinctif et la qualité perçus des objectifs augmenteront probablement (Aksoy et Bayazit, 2014).

Il convient tout de même de signaler que, quoique la dimension du caractère distinctif n'affiche pas un résultat significatif avec nos variables résultats, l'une de ses caractéristiques qu'est « la pertinence » se démarque comme étant la troisième variable affichant des valeurs bêta élevées (bêta 0,291 et 0,138), après la justice distributive et la

justice procédurale. Ces résultats rejoignent la littérature précédente en ce qui a trait à la prise en compte des besoins des employés, comme mentionné dans la revue de littérature. En effet, les employés sont plus satisfaits lorsqu'ils perçoivent que les pratiques RH en place dans l'organisation tiennent compte également de leurs besoins. La pertinence renvoie à l'alignement entre les objectifs individuels et organisationnels, car les individus seront prêts à travailler à l'atteinte d'objectifs qui leur permettent non seulement d'atteindre les objectifs de l'organisation, mais, par la même occasion, de répondre aussi à leurs propres besoins.

Bowen et Ostroff (2004) ont indiqué que la seule pertinence des résultats obtenus (récompenses, punitions, atteinte des objectifs) peut améliorer le caractère distinctif. Cette affirmation se vérifie dans les résultats de ce mémoire, car la pertinence est la seule variable du caractère distinctif qui affiche des valeurs bêta élevées et significatives avec la satisfaction des employés; dans ce cas, cette caractéristique viendrait donc renforcer l'influence du caractère distinctif sur la satisfaction des employés.

Lorsqu'on pose un regard critique sur l'influence directe des dimensions en lien avec le contenu RH et celles en lien avec le climat qui ont été retenues dans cette présente étude, on y perçoit certaines révélations indiquant d'une certaine façon les besoins des employés. Sur la base des indications de nos répondants, les dimensions en lien avec la rémunération affichent les coefficients standardisés parmi les plus hauts sur la satisfaction RH (rémunération incitative bêta 0,287 et reconnaissance bêta 0,188) tandis que celles en lien avec le travail en soi (recrutement sélectif bêta 0,409 et expression de soi 0,308) sont plus influentes sur la satisfaction au travail (voir détails à l'annexe 4). Ces résultats viennent ajouter un bémol dans la constatation générale qui veut que, dans les pays en voie de développement, la satisfaction des employés (ou la motivation) serait tout d'abord conditionnée par les aspects de rémunération (Igusi, 2009). Ces indications nuancées démontrent que, si les attentes (besoins) des employés envers la direction des ressources humaines sont beaucoup plus teintées par des aspects de rémunération, leur satisfaction globale au travail cependant émane des aspects liés à la qualité du travail en soi.

Deuxièmement, cette étude a examiné l'impact différencié du processus (force RH) et du contenu des pratiques RH sur la satisfaction des employés. Les résultats démontrent que

ces deux facettes des pratiques RH combinées dévoilent une capacité explicative plus élevée sur la satisfaction des employés (valeur R carré ajustée : 48 % pour la satisfaction RH et 36 % pour la satisfaction au travail), légèrement plus que lorsqu'elles sont analysées séparément confirmant ainsi l'hypothèse 3 (H3). Cette constatation vient en appui à la recommandation d'associer ces deux dimensions dans nos analyses portant sur l'évaluation de l'efficacité des pratiques RH.

L'impact total (valeur R carré 41% et 28%) du contenu RH sur la satisfaction RH et la satisfaction au travail est égal à 0,638 et 0,535, ce qui est plus faible que l'impact correspondant du processus RH (valeur R carré 44% et 34%), qui est égal à 0,660 et 0,583. Ce résultat est important, car il indique qu'une communication efficace des pratiques RH empreinte de distinctivité, de cohérence et de consensus peut améliorer la satisfaction des employés au-delà même du contenu RH en soi. Ces résultats sont similaires à ceux des études ayant combiné les deux approches qu'est la vision axée sur le contenu et celle axée sur le processus (Katou et coll., 2014; De Winne et coll., 2013), puisqu'ils démontrent que la relation entre le contenu des pratiques RH et les variables de résultats organisationnels est plus faible lorsqu'on n'y implique pas les caractéristiques du processus du système RH. Contrairement à Katou et coll. (2014) et Alvesson et Kärreman (2007) qui ont trouvé que, pris de façon isolée, le contenu des pratiques RH a un impact plus élevé sur le rendement organisationnel que le processus du système RH à lui seul, les résultats de la présente étude démontrent que les caractéristiques du processus d'implémentation et de communication des pratiques RH (c'est-à-dire le processus RH) sont plus déterminantes que les pratiques elles-mêmes sur la satisfaction RH et la satisfaction au travail, tout comme De Winne et coll. (2013) et Purcell et Hutchinson (2007) l'ont affirmé.

Par ailleurs, pour ce qui est de l'influence sur le climat, c'est le contenu des pratiques RH qui influence davantage le climat organisationnel, plus que le processus selon nos résultats. La capacité des pratiques RH à influencer les perceptions en lien avec l'environnement professionnel et l'ambiance au travail a été démontrée dans plusieurs modèles (Salancik et Pfeffer, 1978; Ferris et coll., 1998) et études théoriques (Kaya et coll., 2010; Rogg et coll., 2001). Cependant, concernant les deux variables de résultats

retenues dans le cadre de cette étude, le processus l'emporte sur le contenu quand il s'agit d'influencer la satisfaction des employés.

On ne peut passer sous silence le fait que cette étude enregistre des niveaux de satisfaction des employés légèrement élevés (4,60/7 pour la satisfaction RH et 5,58/7 pour la satisfaction au travail) alors qu'elle est effectuée dans un contexte général défavorisé, contexte décrit dans le chapitre 3. L'une des raisons de cette satisfaction élevée pourrait être attribuée au fait que les employés faisant partie de notre échantillon sont plus satisfaits de la GRH et de leur travail en général parce qu'ils sont mieux traités. Rappelons ici que la majorité de nos répondants ont accès à internet, ce qui laisse entendre qu'ils connaissent une situation professionnelle moyennement stable puisque, dans ce pays, ceux qui ont accès à internet sont considérés comme des privilégiés, cet accès s'avérant très coûteux.

L'autre raison pourrait être attribuée à la satisfaction résignée, comme expliqué dans la revue de littérature : il se pourrait qu'ayant perçu des écarts entre leurs aspirations et leur situation de travail, ces employés aient diminué leur niveau d'aspiration, ce qui leur a permis d'atteindre un état de satisfaction positif. Cette affirmation ne peut malheureusement pas être confirmée dans le cadre de cette étude puisque les indicateurs de satisfaction résignée n'y ont pas été mesurés (par exemple : « Mon travail n'est pas idéal, mais il y a des emplois pires que celui-là; dans un travail comme le mien, on ne peut pas vraiment s'attendre à beaucoup plus ») (Bruggemann, 1976, cité dans Giauque et coll., 2012).

### **5.1.2. Retour sur les hypothèses de modération et de médiation**

La deuxième question à discuter concerne les effets de modération et médiation anticipés dans la présente étude (H4, H5 et H6). L'un des objectifs visait à déterminer le rôle modérateur de la satisfaction RH dans la relation entre la force RH et la satisfaction au travail. Contrairement à ce que postulait H3, ce rôle de modération de la satisfaction RH n'a pas été confirmé. Cependant, l'interaction de la satisfaction RH et de la cohérence (la troisième caractéristique de la force RH) sur la satisfaction au travail a produit des résultats significatifs. Ce qui revient à dire que les pratiques RH valides (cohérence) couplées avec la satisfaction RH parviennent à maintenir une main-d'œuvre satisfaite.

Il a été constaté que la satisfaction RH aurait plutôt un effet direct au même titre que la force RH sur la satisfaction au travail. L'effet direct trouvé est cohérent avec les études antérieures qui ont montré le lien entre la satisfaction RH et les résultats RH en termes d'attitudes au travail, qui sont des prédicteurs de la performance organisationnelle (par exemple Khiji et Wang, 2006). Selon cette dernière étude, la satisfaction RH présente une influence non négligeable dans la prédiction de la performance organisationnelle : statistiquement, l'analyse a indiqué qu'une augmentation de 42 % de la variation de la performance organisationnelle était associée à la satisfaction des RH. Cette dernière s'est révélée être un indicateur puissant de la performance organisationnelle.

Dans le même ordre d'idée, la présente étude a également fait apparaître que la satisfaction RH contribue à raison de 42 % dans la variabilité de la satisfaction au travail. Ces résultats soutiennent ceux de Purcell et Hutchinson (2007) qui ont antérieurement trouvé que le jugement des employés sur les pratiques RH était directement lié, lorsqu'il était positif, à des niveaux plus élevés d'engagement affectif et à de meilleurs aspects de l'expérience de travail. Donc, la satisfaction RH a une influence directe et positive sur la satisfaction au travail. Ainsi, lorsque les employés éprouvent une satisfaction à l'égard de la GRH, cela peut les conduire être satisfaits de leur travail. En effet, chaque pratique RH a un objectif fonctionnel et les employés peuvent juger chacune d'entre elles en termes d'utilité ou de satisfaction pour eux, ainsi qu'en termes de respect des normes d'équité ou de légitimité. Mais c'est l'ensemble des pratiques de gestion du personnel telles qu'elles sont perçues par les employés qui constituent un élément important du climat organisationnel global (Bowen et Ostroff), car cet effet global des pratiques RH exerce un pouvoir causal plus élevé sur les attitudes des employés (satisfaction au travail et engagement organisationnel affectif) (Purcell et Hutchinson, 2007). Ces réactions sont à leur tour liées à des comportements ultérieurs observables à travers les comportements à la tâche, les comportements discrétionnaires (OCB) et l'assiduité (ou la rotation et l'absence) (Purcell et Hutchinson, 2007). Ce sont ces comportements qui influencent l'efficacité de l'organisation, quelle que soit sa définition, et, en fin de compte, les performances financières ou économiques de l'entreprise (voir Ostroff et Bowen, 2000; Gerhart, 2005 ; Fulmer et coll., 2003 cités dans Purcell et Hutchinson, 2007).

Ce lien d'échange entre l'expérience des employés en matière de GRH et leurs attitudes envers l'entreprise est également bien illustré par la théorie de l'échange social (Blau, 1964). La théorie des échanges sociaux (Blau, 1964) suggère qu'un échange relationnel de qualité s'établissant entre un employé et son organisation et génère un sentiment d'obligation ou de réciprocité qui serait à la base des attitudes. Cette norme de réciprocité explique potentiellement les relations trouvées dans cette étude : Face aux pratiques RH équitables, répondants aux besoins des employés, ces derniers vont manifester des attitudes positives (satisfaction RH et satisfaction au travail) et par conséquent adopter des comportements facilitant la performance de l'organisation.

La dernière question à discuter dans cette section concerne l'effet médiateur du climat sur la relation entre la force RH et la satisfaction RH d'une part, et la satisfaction au travail d'autre part, comme le prédisaient les hypothèses H5 et H6 conformément au modèle de Bowen et Ostroff (2004). Le climat psychologique s'est avéré avoir seulement un effet de médiation partielle, tant en ce qui concerne la satisfaction RH que la satisfaction au travail. Cela implique que la relation entre la force RH et la satisfaction au travail ne se produit pas uniquement par le biais du climat. La recension des écrits présentée dans le premier chapitre décrit avec éloquence qu'il existe plusieurs facteurs dans la réalité sociale des organisations qui engendre la satisfaction des employés (Judge et coll., 2020), ce qui pourrait expliquer la raison pour laquelle il est par conséquent peu probable de parvenir à une médiation complète. Cela revient à dire que le climat expliquerait, en partie seulement, l'influence de la force RH sur la satisfaction des employés. Rappelons à cet égard que la présente étude a analysé le climat au niveau individuel, c'est-à-dire le climat psychologique.

Comparativement aux études qui ont analysé le climat organisationnel, les résultats de la présente étude corroborent ceux de Pereira et Gomes (2012). Dans cette dernière, le climat s'est avéré avoir un effet médiateur partiel: l'effet direct de la force RH sur la performance était supérieur à celui observé par la médiation. Dans Ribeiro et coll. (2011), il n'a pas non plus été possible de confirmer le rôle médiateur du climat organisationnel entre la force du système RH et le comportement d'improvisation; cependant, la culture, laquelle pose les bases d'un climat organisationnel, a assuré la médiation de cette relation.

Pourtant dans Sanders et coll. (2008) et Li et coll. (2011), malgré un effet positif de la force du climat sur les attitudes au travail, aucun effet médiateur de la force du climat n'a été trouvé. Ils ont cependant trouvé que le climat organisationnel exerçait un rôle de modération dans la relation entre les caractéristiques du système RH et les attitudes au travail des employés, en lieu et place d'un rôle de médiation tel que théorisé par Bowen et Ostroff (2004).

Compte tenu du lien de modération trouvé dans les études précitées, le rôle de modération exercé par le climat psychologique sur la relation qui unit la force RH à la satisfaction des employés a également été testé (voir annexe 5). Avec les données issues de notre échantillon, le rôle modérateur du climat a été confirmé dans la relation entre la force RH et la satisfaction RH. Les effets conditionnels indiquent que pour tous les niveaux de climat, le lien entre la force RH et la satisfaction RH est positif. Toutefois, la force du lien devient plus forte au fur et à mesure que la force RH augmente. Plus spécifiquement, au niveau de climat le plus faible (climat = 4.500), le coefficient bêta est de 0,463 mais a un effet marginal ( $p = 0,58$ ); au niveau moyen de climat (climat = 6,028), le coefficient bêta est de 0,7663 et est significatif ( $p < .001$ ) et finalement au niveau de climat le plus élevé (climat = 6,750), le coefficient bêta est de 0,927 et est significatif.

Cela revient à dire que les personnes deviennent plus satisfaites de la GRH lorsque deux conditions sont remplies, soit que la force RH est présente (c'est-à-dire un caractère distinctif remarquable, une forte cohérence et consensus élevé) et que le climat psychologique de travail est excellent. On constate ainsi que les résultats des tests de modération effectués avec des données individuelles vont dans le même sens que les résultats précités qui ont utilisé des données agrégées au niveau organisationnel.

Cependant il n'a pas été possible de confirmer ce rôle de modération exercé par le climat psychologique dans la relation entre la force RH et la satisfaction au travail. Pourtant Li et coll. (2011) ont trouvé un effet modérateur de la force du climat dans la relation entre le consensus et la satisfaction au travail. Cette différence de résultats peut s'expliquer par différents facteurs. Premièrement, tel que mentionné ci haut, Li et coll. (2011) ont utilisées les données agrégées qui sont une combinaison des valeurs individuelles obtenues dans une collecte des données, alors que la présente étude utilise des données individuelles.

Une autre explication possible porte sur les différences culturelles et les différences de mesure. En ce qui concerne la dimension du collectivisme de Hofstede (1980, 1994), les valeurs d'indice rapportées dans (Matondo, 2012) illustrent que la culture nationale de la Chine est légèrement supérieure à celle du Congo (Brazzaville, sœur de la RDC). Cela suggère que le consensus est peut-être plus valorisé en Chine qu'au Congo. Deuxièmement, les items retenus dans Li et coll. (2011) pour mesurer la dimension « consensus » mettent l'accent sur « l'accord entre les principaux décideurs RH » plus que sur « l'équité », ce qui expliquerait en partie pourquoi l'impact de l'interaction de la force climatique et du consensus sur la satisfaction au travail est significatif dans un échantillon chinois, et non significatif dans un échantillon congolais. Il convient également de rappeler que dans une culture individualiste comme les Pays-Bas, cette interaction n'a pas non plus révélé des résultats significatifs (Sanders et coll., 2008). Des recherches plus poussées devraient prendre en compte à la fois des aspects culturels mais également s'assurer que toutes les caractéristiques de la force RH sont valablement représentées dans les outils de mesure utilisés.

## **5.2. Implications pratiques**

En termes de contributions pratiques, cette recherche développe une meilleure compréhension des effets du contenu et du processus de la GRH et des réponses des employés y afférant. Les résultats de cette étude pourraient vivement intéresser les praticiens en ressources humaines et les dirigeants des entreprises. Il est bénéfique pour ces acteurs de comprendre comment les pratiques RH peuvent constituer des leviers incontournables capables de susciter la satisfaction des employés qui, à son tour, est un facteur indéniable de la performance organisationnelle. La présente étude signale aux dirigeants l'importance de ne pas se limiter exclusivement au contenu des pratiques RH, car au-delà même des pratiques en soi, c'est la manière dont les pratiques RH sont communiquées qui suscite davantage la satisfaction des employés. Certes, une bonne sélection des pratiques RH appropriées au contexte entraîne des répercussions positives sur la satisfaction des employés; cependant, les organisations pourraient en bénéficier davantage si l'adoption de ces pratiques était soutenue par une mise en œuvre qui respecte les principes de pertinence, d'instrumentalité, et ce, même dans un contexte de pays en

voie de développement, car avec notre échantillon, ces caractéristiques ont indiqué des valeurs bêta élevées sur la satisfaction des employés.

Les résultats de ce présent travail suggèrent que, lorsque le département RH entreprend des actions qui répondent non seulement aux objectifs organisationnels, mais également aux besoins des employés (pertinence), ces derniers seront plus satisfaits, car la visibilité, la compréhension des pratiques RH ainsi que la légitimité des autorités RH ne peuvent à elles seules influencer la satisfaction des employés si les pratiques ne tiennent pas en compte des objectifs des employés. Pour développer des initiatives pertinentes, les ingrédients indispensables sont la connaissance des stratégies et des objectifs organisationnels et l'empathie envers les employés. Cela permettra au gestionnaire RH d'aligner la stratégie d'entreprise et la GRH tout assurant également une congruence avec les attentes des employés. En effet, un gestionnaire RH empathique est plus susceptible d'avoir un aperçu des situations individuelles des employés et par conséquent pourra développer les outils nécessaires pour les stimuler et motiver (Delmotte et coll., 2012), garantissant ainsi une situation gagnant-gagnant.

Nos résultats indiquent qu'il est possible d'améliorer la cohérence en garantissant qu'il existe des incitations adéquates associées à l'exécution du modèle de comportement souhaité. Il s'agit de l'application du principe de renforcement par la gestion du comportement et des résultats de façon cohérente au cours d'un certain calendrier uniforme (Bowen et Ostroff, 2004). Il est important de prêter attention à la manière dont les employés anticipent les conséquences probables du comportement. Et l'instrumentalité est façonnée en grande partie par la cohérence du renforcement et la répétition au fil du temps (Bowen et Ostroff, 2004). Les instruments RH et principalement, le système de rémunération doit être élaboré de manière à reconnaître l'action ou le comportement de quelqu'un (le plus tôt possible) pour encourager la personne à répéter le comportement. Les renforçateurs peuvent être tangibles ou intangibles mais les plus efficaces sont ceux-là que les employés convoitent le plus (Chênevert et Tremblay, 2011).

Les résultats de ce mémoire indiquent également que lorsque les employés perçoivent de l'impartialité dans la prise des décisions et de l'équité dans l'administration des

promotions (récompenses), ils sont plus satisfaits. On ne le dira jamais assez, l'impartialité dans la prise des décisions et l'équité dans la distribution des résultats sont primordiales pour garantir la satisfaction des employés. Il est possible d'accroître la justice procédurale en s'assurant que les procédures décisionnelles sont clairement communiquées et rendues transparentes afin de créer des attentes réalistes, et que les employés sont impliqués dans le processus décisionnel pour une meilleure réceptivité. De plus, lors de la distribution des résultats, le service des RH doit assurer l'équité interne (par rapport à ce que les collègues de la même organisation obtiennent), l'équité externe (par rapport à ce que gagnent les homologues occupant le même poste dans d'autres organisations) et l'équité individuelle (par rapport à ce que reçoivent les personnes qui occupent le même type d'emploi dans une même organisation) (Delmotte et coll., 2012). Ceci doit être soutenu par une bonne communication sur la catégorisation des emplois puisque les employés sauront à priori ce que chaque emploi implique en termes de responsabilités, de conditions de travail, etc. Ces recommandations s'adressent à tous les acteurs qui fournissent les services RH car la GRH n'est plus la responsabilité exclusive du département RH, mais plutôt la responsabilité d'un mélange d'acteurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, tels que les cadres supérieurs, les gestionnaires hiérarchiques et les fournisseurs de services RH externes (Valverde et coll., 2006 cités dans Delmotte et coll., 2012).

La présente étude met en lumière certaines caractéristiques des pratiques RH qui favorisent la satisfaction RH d'une part, et la satisfaction au travail d'autre part, dans un contexte de pays en voie de développement. Elle semble indiquer que, dans ce contexte, les besoins psychologiques – dont avoir une rémunération équitable et la reconnaissance des contributions – sont plus à même d'influencer la satisfaction des employés à l'égard de la GRH, tandis que les besoins de sécurité et les besoins d'accomplissement de soi (recrutement sélectif et libre expression de soi) sont liés à la satisfaction au travail.

Une littérature abondante nous enseigne que les besoins des employés diffèrent dépendamment des cultures, des contextes, et même des individus (Adigun, 1992; Haire et coll., 1963; Iguisi, 2009). Cela étant, imiter les pratiques des autres organisations plus performantes sans réflexion stratégique sur la pertinence de ces pratiques à l'interne pourrait constituer un frein à la satisfaction des employés.

Les gestionnaires trouveront dans cette étude un compte-rendu détaillé sur les caractéristiques du système RH (dans un contexte de pays émergent) et une identification des leviers majeurs qui peuvent être actionnés pour susciter la satisfaction des employés.

### **5.3. Limites**

La rigueur scientifique d'un travail de recherche a été respectée tout au long de ce mémoire. Néanmoins, notre recherche présente certaines limites, entre autres, la taille de l'échantillon (N = 182). Pour cette étude, le nombre restreint de répondants ne garantit pas la représentativité et ne permet pas de généraliser les résultats à tous les employés de la République démocratique du Congo. Bien que l'échantillon couvre les employés évoluant au sein de différentes industries dans le secteur public et privé, à cause du nombre limité de participants, l'interprétation des résultats doit être circonscrite.

Précisons également que seuls les employés ayant accès à internet ont été contactés pour participer à l'étude, puisque les données ont été collectées en utilisant un sondage internet. Donc, cet échantillon ne représente pas toutes les caractéristiques pouvant être substituées à l'ensemble de la population cible. Ceci représente aussi une limite à la généralisation des résultats au sein de la population congolaise.

Une autre limite potentielle réside dans le fait de tester le modèle de la force RH au niveau individuel. Il convient de rappeler que, selon Bowen et Ostroff (2004), la force RH devrait être conceptualisée et mesurée au niveau de l'unité ou de l'organisation en tant que perceptions partagées de la Gestion des ressources humaines (GRH). Nous avons emboîté le pas à plusieurs autres recherches sur la Force RH (Bednall et coll., 2014; Katou et coll., 2014; Li, Frenkel et Sanders, 2011; Sanders et Yang, 2016; Sanders et coll., 2014) en capturant la force RH en tant que perceptions et compréhension des employés des caractéristiques d'un système RH et, de surcroît, en l'analysant au niveau individuel. Cette limite nous amène à en considérer une autre de nature cette fois temporelle. En effet, notre devis de recherche a impliqué un seul et unique temps d'observation auprès de nos participants, rendant ainsi les perceptions mesurées concomitantes. Ainsi le sens des relations entre les variables reste en suspens, puisque la causalité peut aussi être inversée.

#### **5.4. Avenues de recherche**

Une étude supplémentaire s'avère nécessaire auprès d'un grand nombre d'employés dans ce même contexte de pays en voie de développement, tout en s'assurant d'utiliser une méthode de collecte de données qui inclurait aussi les employés n'ayant pas accès à internet (à cause du faible taux de couverture internet de la RDC). Ces derniers, pour la plupart, évoluent au sein de plus petites organisations locales; cela permettrait aussi de capturer le portrait des pratiques RH au sein de ces petites structures locales.

De plus, il serait intéressant de tester le modèle de la force RH tel qu'initialement conceptualisé par Bowen et Ostroff (2004) comme une variable contextuelle de plus haut niveau en utilisant des sources de données multiples et non des perceptions individuelles ou agrégées des employés concernant chacune des neuf caractéristiques (Ostroff et Bowen, 2016). Il serait également intéressant que des recherches futures puissent opter pour d'autres devis, notamment un devis multiniveau incluant l'analyse des données au niveau des unités de travail ou au niveau organisationnel dans ce même contexte de pays émergent. Cela permettrait de mesurer le processus et le contenu RH au niveau individuel et organisationnel afin d'obtenir une vision globale de la force RH.

Par ailleurs, nous proposons à l'avenir des études longitudinales parce qu'elles apporteraient un éclairage particulier quant à l'évolution des caractéristiques de la force RH dans une organisation. Elles permettraient de déterminer si les résultats capturés à un moment donné sont liés à des situations particulières de l'organisation. En plus de poser un diagnostic sur l'état du processus RH au sein d'une organisation, elles permettraient de proposer un plan de redressement qui serait évalué par la suite à un autre moment dans la même organisation.

En outre, nous pensons qu'il serait utile pour les futures études sur la satisfaction au travail dans un environnement de pays en voie de développement de tenir compte de toutes les formes théoriques proposées de (in)satisfaction au travail proposées par Bruggemann (1976) et Büssing (1992) (Büssing et Bissels, 1998). Ces derniers discutent et distinguent cinq autres formes de (in)satisfaction au travail. Une telle conception permettrait de mieux distinguer le type de satisfaction au travail le plus développé dans ces contextes, en plus

de mettre en relation les différentes formes de satisfaction théorisées par les auteurs précités et les divers comportements et attitudes au travail.



## **Conclusion**

Bien que la totalité des hypothèses sur la relation entre la force RH et la satisfaction des employés n'a pu être confirmée dans cette étude, les résultats nous permettent de conclure que la force RH (processus RH) joue un rôle majeur sur la satisfaction des employés et que, combinée à un contenu RH pertinent, elle favorise encore plus cette satisfaction. De plus, nous avons pu remarquer que la satisfaction RH a également un effet direct non négligeable sur la satisfaction au travail en général. Ainsi, tout porte à croire que, lorsque les employés sont exposés à des pratiques RH pertinentes, c'est-à-dire des pratiques qui tiennent compte des besoins organisationnels aussi bien que des besoins des employés et qui respectent les règles de renforcement et d'équité, ils sont satisfaits à l'égard de la GRH d'une part, et à l'égard de leur travail en général, d'autre part. De plus, la présence d'une force RH élevée et d'un climat psychologique de travail excellent contribuent à rendre les employés plus satisfaits de la GRH.

L'une des contributions de cette étude est d'avoir révélé que les facteurs extrinsèques en lien avec la rémunération ont une forte influence sur la satisfaction RH, alors que les facteurs intrinsèques en lien avec le travail en soi, par exemple le recrutement sélectif et la libre expression de soi, excellent comme facteurs d'influence sur la satisfaction au travail en général. Ce mémoire apporte des opportunités quant à de nouvelles pistes de recherches, ainsi qu'à de nouvelles voies de réflexion et d'actions pour régénérer la satisfaction des employés.



## **Bibliographie**

Adams, J. S. (1963). Equity Theory of Motivation.

Adigun, I. O. et Stephenson, G. M. (1992). Sources of Job Motivation and Satisfaction Among British and Nigerian Employees. *The journal of social psychology*, 132(3), 369-376.

Ahmad, K. Z. B., Jasimuddin, S. M. et Kee, W. L. (2018). Organizational Climate and Job Satisfaction: Do Employees' Personalities Matter?, *Management Decision*.

Aksoy, E. et Bayazit, M. (2014). The Relationships Between MBO System Strength and Goal-Climax Quality and Strength. *Human Resource Management*, 53(4), 505-525.

Alderfer, C. P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.

Alderfer, C. P. (1972). Human Needs in Organizational Settings. *New York*.

Allen, D. G., Shore, L. M. et Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in The Turnover Process. *Journal of management*, 29(1), 99-118.

Allport, G. (1935). W. (1935). Attitudes. *Handbook of social psychology*, 798-884.

Alvesson, M. et Kärreman, D. (2007). Unraveling HRM: Identity, Ceremony, and Control in a Management Consulting Firm. *Organization Science*, 18(4), 711-723.

Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y. et Otaye, L. E. (2012). Impact of High-Performance Work Systems on Individual-and Branch-Level Performance: Test of a Multilevel Model of Intermediate Linkages. *Journal of applied psychology*, 97(2), 287.

Bae, J. et Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance an Emerging Economy. *Academy of management journal*, 43(3), 502-517.

Baluch, A. M. (2017). Employee Perceptions of HRM and Well-Being in Nonprofit Organizations: Unpacking the Unintended. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(14), 1912-1937.

Bandura, A. (1986). The Explanatory and Predictive Scope of Self-Efficacy Theory. *Journal of social and clinical psychology*, 4(3), 359-373.

Bandura, A. (1991). Social Cognitive Theory of Self-Regulation. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 248-287.

Barney, J. (1991). Special Theory Forum the Resource-Based Model of the Firm: Origins, Implications, and Prospects. *Journal of management*, 17(1), 97-98.

- Baron, R. M. et Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bawa, M. A. (2017). Employee Motivation and Productivity: A Review of Literature and Implications for Management Practice. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 12, 662-673.
- Baron, R. M. et Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in Bathena, Z. (2018). Why Job Satisfaction Is an Important Phenomenon of the Vicious Circle? Entrepreneur.
- Bednall, T. C., Sanders, K. et Runhaar, P. (2014). Stimulating Informal Learning Activities through Perceptions of Performance Appraisal Quality and Human Resource Management System Strength: A Two-Wave Study. *Academy of Management Learning et Education*, 13(1), 45-61.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New-York: Wiley.
- Boselie, P., Dietz, G. et Boon, C. (2005). Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94.
- Boxall, P. (1996). The Strategic HRM Debate and the Resource-Based View of the Firm. *Human resource management journal*, 6(3), 59-75.
- Boxall, P. et Macky, K. (2009). Research and Theory on High-Performance Work Systems: Progressing the High-Involvement Stream. *Human resource management journal*, 19(1), 3-23.
- Bowen, D. E. et Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *Academy of management review*, 29(2), 203-221.
- Bowen, D. E., Gilliland, S. W. et Folger, R. (1999). HRM and Service Fairness: How Being Fair with Employees Spills Over to Customers. *Organizational Dynamics*, 27(3), 7-23.
- Brayfield, A. H. et Crockett, W. H. (1955). Employee Attitudes and Employee Performance. *Psychological bulletin*, 52(5), 396.
- Brayfield, A. H. et Rothe, H. F. (1951). An Index of Job Satisfaction. *Journal of applied psychology*, 35(5), 307.
- Brown, S. P. et Leigh, T. W. (1996). A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of applied psychology*, 81(4), 358.
- Brunet, L. (2001). *Climat organisationnel et efficacité scolaire*. Université de Montréal, Faculté des Sciences de l'Éducation.

- Bussing, A., Bissels, T., Fuchs, V. et Perrar, K. M. (1999). A Dynamic Model of Work Satisfaction: Qualitative Approaches. *Human relations*, 52(8), 999-1028.
- Büssing, A. (1992). A Dynamic View of Job Satisfaction in Psychiatric Nurses in Germany. *Work et Stress*, 6(3), 239-259.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. et Klesh, J. (1983). Overall Job Satisfaction. *Fields, DL Taking the Measures of Work: A guide to validate scales for organizational research and diagnosis*. New Delhi: Thousand Oaks.
- Campbell, J. P. (1970). *The Way It Should Be Done*.
- Carver, C. S. et Scheier, M. F. (1981). Self-consciousness and Reactance. *Journal of Research in Personality*, 15(1), 16-29.
- Chênevert, D., et Tremblay, M. (2011). Between universality and contingency: An international study of compensation performance. *International Journal of Manpower*, 32(8), 856-878.
- Chénier, I. (2012). *Les déterminants des rôles joués par les services des ressources humaines au Québec* (Dissertation doctorale, HEC Montréal).
- Clark-Carter, D. et Marks, D. F. (2004). 10 Intervention Studies: Design and Analysis. *Research methods for clinical and health psychology*, 166.
- Coelho, J. P., Cunha, R. C., Gomes, J. F. et Correia, A. (2012). Developing and Validating a Measure of the Strength of the HRM System: Operationalizing the Construct and Relationships Among Its Dimensions.
- Coelho, J. P., Gomes, J. F. et Correia, A. G. (2015). Strength of the HRM System: The Development of a Measure. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 8(4), 1069-1086.
- Collins, C. J. et Smith, K. G. (2006). Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in The Performance of High-Technology Firms. *Academy of management journal*, 49(3), 544-560.
- Dartey-Baah, K. et Harlley, A. (2010). Job Satisfaction and Motivation: Understanding Its Impact on Employee Commitment and Organisational Performance. *Academic Leadership: The Online Journal*, 8(4), 39.
- De Bruin, G. P. et Henn, C. M. (2013). Dimensionality of the 9-item Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9). *Psychological reports*, 112(3), 788-799.
- Delery, J. E. et Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.

- Delmotte, J., De Winne, S. et Sels, L. (2012). Toward an Assessment of Perceived HRM System Strength: Scale Development and Validation. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1481-1506.
- Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M. et Croon, M. A. (2013). HRM, Communication, Satisfaction, and Perceived Performance: A Cross-Level test. *Journal of management*, 39(6), 1637-1665.
- De Winne, S., Delmotte, J., Gilbert, C. et Sels, L. (2013). Comparing and Explaining HR Department Effectiveness Assessments: Evidence from Line Managers and Trade Union Representatives. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(8), 1708-1735.
- Dickson, M. W., Resick, C. J. et Hanges, P. J. (2006). When Organizational Climate Is Unambiguous, It Is Also Strong. *Journal of applied psychology*, 91(2), 351.
- Dolbier, C. L., Webster, J. A., McCalister, K. T., Mallon, M. W. et Steinhardt, M. A. (2005). Reliability and Validity of a Single-Item Measure of Job Satisfaction. *American Journal of Health Promotion*, 19(3), 194-198.
- Duarte, A. P., Gomes, D. et Neves, J. (2015). Satisfaction with Human Resource Management Practices and Turnover Intention in a Five-Star Hotel: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Satisfaction with human resource management practices and turnover intention in a five-star hotel: the mediating role of perceived organizational support*, (25), 103-123.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior. *Personnel psychology*, 57(1), 61-94.
- Ehrnrooth, M. et Björkman, I. (2012). An Integrative HRM Process Theorization: Beyond Signalling Effects and Mutual Gains. *Journal of Management Studies*, 49(6), 1109-1135.
- Farndale, E. et Kelliher, C. (2013). Implementing Performance Appraisal: Exploring the Employee Experience. *Human Resource Management*, 52(6), 879-897.
- Farndale, E. et Sanders, K. (2017). Conceptualizing HRM System Strength through a Cross-Cultural Lens. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 132-148.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS Third Edition*.
- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G. et Frink, D. D. (1998). Toward a Social Context Theory of the Human Resource Management-Organization Effectiveness Relationship. *Human resource management review*, 8(3), 235-264.
- Fisher, V. E. et Hanna, J. V. (1931). *The Dissatisfied Worker*.
- Fiske, S. T. et Taylor, S. E. (2013). *Social Cognition: From Brains to Culture*. Sage.

- Frenkel, S., Restubog, S. L. D. et Bednall, T. (2012). How Employee Perceptions of HR Policy and Practice Influence Discretionary Work Effort and Co-Worker Assistance: Evidence from Two Organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4193-4210.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010). *Predicting and Changing Behavior. The Reasoned Action Approach*. New York: Taylor and Francis Group.
- Frenkel, S. J. et Yu, C. (2011). Managing Coworker Assistance through Organizational Identification. *Human Performance*, 24(5), 387-404.
- Galang, M. C. et Ferris, G. R. (2003). Human Resource Department Power and Influence through Symbolic Action. *Organizational Influence Processes*, 74-95.
- Gauthier, B. et Bourgeois, I. (2020). *Recherche sociale, 6e édition : De la problématique à la collecte des données*. PUQ.
- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F. et Anderfuhren-Biget, S. (2012). Resigned But Satisfied: The Negative Impact of Public Service Motivation and Red Tape on Work Satisfaction. *Public Administration*, 90(1), 175-193.
- Gonçalves, S. P. et Neves, J. (2012). The Link Between Perceptions of Human Resources Management Practices and Employee Well-Being at Work. *Advances in Psychology Study*, (1), 31-39.
- González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L. et Peiró, J. M. (2009). Team Climate, Climate Strength and Team Performance. A Longitudinal Study. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(3), 511-536.
- González-Romá, V., Peiró, J. M. et Tordera, N. (2002). An Examination of the Antecedents and Moderator Influences of Climate Strength. *Journal of applied psychology*, 87(3), 465.
- Gruman, J. A. et Saks, A. M. (2020). Employee and Collective Voice Engagement: Being Psychologically Present When Speaking Up at Work. In *Handbook of Research on Employee Voice*. Edward Elgar Publishing.
- Haccoun, R. R. et Cousineau, D. (2007). *Statistiques : Concepts et applications*. PUM.
- Haggerty, J. J. et Wright, P. M. (2009). Strong Situations and Firm Performance: A Proposed Re-Conceptualization of the Role of the HR Function. *The Sage handbook of human resource management*, 100-114.
- Haire, M., Ghiselli, E. E. et Porter, L. W. (1966). *Managerial Thinking: An International Study*.
- Harrison, D. A., Newman, D. A. et Roth, P. L. (2006). How Important Are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences. *Academy of Management journal*, 49(2), 305-325.

Harter, J. K., Schmidt, F. L. et Killham, E. A. (2003). Employee Engagement, Satisfaction, and Business-Unit-Level Outcomes: A Meta-Analysis. *Princeton, NJ: Gallup Organization*.

Hauff, S., Alewell, D. et Katrin Hansen, N. (2017). HRM System Strength and HRM Target Achievement—Toward a Broader Understanding of HRM Processes. *Human Resource Management, 56(5)*, 715-729.

Heffernan, M. et 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.

Herderschee J., Mukoko S. D. et Tshimenga T. M. (2012), « Résilience d'un Géant Africain : Accélérer la croissance et Promouvoir l'Emploi en République Démocratique du Congo », Volume I synthèse, contexte historique et macroéconomique, Kinshasa, Banque Mondiale, Mediaspaul.

Hersey, P. et Blanchard, K. H. (1977). Management of Organizational Behavior, Englewood Cliffs. *NJs Pren-tice-Hall*.

Herzberg, F. (1966). Motivate employees. *World, 88*.

Herzberg, F., Mausner, B. et Snyderman, B. B. (1959). The Motivation to Work. New York: JohnWiley et Sons.

Hewett, R., Shantz, A., Mundy, J. et Alfes, K. (2018). Attribution Theories in Human Resource Management Research: A Review and Research Agenda. *The International Journal of Human Resource Management, 29(1)*, 87-126.

Hofstede, G. (1994). The Business of International Business Is Culture. *International business review, 3(1)*, 1-14.

Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations. *International studies of management et organization, 10(4)*, 15-41.

Iguisi, O. (2009). Motivation-related Values Across Cultures. *African Journal of business management, 3(4)*, 141-150.

Jackofsky, E. F. et Slocum Jr, J. W. (1988). A Longitudinal Study of Climates. *Journal of organizational behavior, 9(4)*, 319-334.

Jackson, S. E. et Schuler, R. S. (1995). Understanding Human Resource Management in The Context of Organizations and Their Environments. *Annual review of psychology, 46(1)*, 237-264.

Jacques Pierre, S. (2018). « Le rôle modérateur du leadership transformationnel dans la relation entre la culture organisationnelle et l'identification organisationnelle ». *Political Science, Corpus ID: 198733158*.

- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A. et Kim, K. I. (2008). Organizational and Psychological Climate: A Review of Theory and Research. *European Journal of work and organizational psychology*, 17(1), 5-32.
- James, L. R. et Jones, A. P. (1974). Organizational Climate: A Review of Theory and Research. *Psychological bulletin*, 81(12), 1096.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A. et Winkler, A. L. (2012). Clarifying the Construct of Human Resource Systems: Relating Human Resource Management to Employee Performance. *Human resource management review*, 22(2), 73-85.
- Jonas Kibala Kuma (2020), Pauvreté et chômage en République Démocratique du Congo : état des lieux, analyses et perspectives. *ffhal-02909695*.
- Jones, A. P. et James, L. R. (1979). Psychological Climate: Dimensions and Relationships of Individual and Aggregated Work Environment Perceptions. *Organizational behavior and human performance*, 23(2), 201-250.
- Judge, T. A. et Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Judge, T. A., Heller, D. et Mount, M. K. (2002). Five-factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of applied psychology*, 87(3), 530.
- Judge, T. A., Zhang, S. C. et Glerum, D. R. (2020). Job Satisfaction. *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*, 207-241.
- Kamdron, T. (2015). Work Motivation: Relationships with Job Satisfaction, Locus of Control and Motivation Orientation. *International Journal of Liberal Arts and Social Science*, 3(6), 125-148.
- Kanfer, R. (1992). Work Motivation: New Directions in Theory and Research. *International review of industrial and organizational psychology*, 7, 1-53.
- Katou, A. A., Budhwar, P. S. et Patel, C. (2014). Content vs Process in the HRM-Performance Relationship: An Empirical Examination. *Human resource management*, 53(4), 527-544.
- Kaya, N., Koc, E. et Topcu, D. (2010). An Exploratory Analysis of the Influence of Human Resource Management Activities and Organizational Climate on Job Satisfaction in Turkish Banks. *The international journal of human resource management*, 21(11), 2031-2051.
- Kelley, H. H. (1973). The Processes of Causal Attribution. *American psychologist*, 28(2), 107.
- Kelley, H. H. (1967). Attribution Theory in Social Psychology. In *Nebraska symposium on motivation*. University of Nebraska Press.

- Khilji, S. E. et Wang, X. (2006). 'Intended' and 'Implemented' HRM: The Missing Linchpin in Strategic Human Resource Management Research. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1171-1189.
- Kian, T. S., Yusoff, W. F. W. et Rajah, S. (2014). Job Satisfaction and Motivation: What Is the Difference Among These Two. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(2), 94-102.
- Kiffin-Petersen, S. et Cordery, J. (2003). Trust, Individualism and Job Characteristics as Predictors of Employee Preference for Teamwork. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 93-116.
- Kinicki, A. J., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A. et Carson, K. P. (2002). Assessing the Construct Validity of the Job Descriptive Index: A Review and Meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(1), 14.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P. et Guzzo, R. A. (1990). The Role of Climate and Culture in Productivity. In B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture* (pp. 282-318). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kutner, M. H.; Nachtsheim, C. J.; Neter, J. (2004). *Applied Linear Regression Models* (4th ed.). McGraw-Hill Irwin.
- Lee, K. et Allen, N. J. (2002). Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions. *Journal of applied psychology*, 87(1), 131.
- Lépine, M. C. (2012). *Offrir une performance de service à la clientèle optimale : l'impact de facteurs organisationnels et individuels ainsi que de celui de la motivation des employés à réguler leurs émotions*. Dissertation doctorale, HEC Montréal.
- Li, X., Frenkel, S. J. et Sanders, K. (2011). Strategic HRM as Process: How HR System and Organizational Climate Strength Influence Chinese Employee Attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1825-1842.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P. et Hong, Y. (2009). Do They See Eye to Eye? Management and Employee Perspectives of High-Performance Work Systems and Influence Processes on Service Quality. *Journal of applied psychology*, 94(2), 371.
- Lindell, M. K. et Brandt, C. J. (2000). Climate Quality and Climate Consensus as Mediators of the Relationship Between Organizational Antecedents and Outcomes. *Journal of applied psychology*, 85(3), 331.
- Lynne, W. (2012). Raising Performance through Motivation.
- Locke, E. A. (1969). What Is Job Satisfaction?, *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.

- Locke, E. A. et Bryan, J. F. (1968). Goal-setting as a Determinant of the Effect of Knowledge of Score on Performance. *The American Journal of Psychology*, 81(3), 398-406.
- Locke, E. A. et Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705.
- Locke, E. A. et Latham, G. P. (1990). Work Motivation: The High Performance Cycle. *Work motivation*, 3-25.
- Locke, E. A., Fitzpatrick, W. et White, F. M. (1983). Job Satisfaction and Role Clarity Among University and College Faculty. *The Review of Higher Education*, 6(4), 343-365.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M. et Latham, G. P. (1981). Goal Setting and Task Performance: 1969–1980. *Psychological bulletin*, 90(1), 125.
- Macey, W. H. et Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Macky, K. et Boxall, P. (2008). High-involvement Work Processes, Work Intensification and Employee Well-Being: A Study of New Zealand Worker Experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 38-55.
- Mahal, P. K. (2009). Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation. *IUP Journal of Management Research*, 8(10).
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Matondo, J. P. M. (2012). A comparative study of five cross-cultural dimensions: Chinese construction companies in Congo. *African Journal of Business Management*, 6(42), 10655-19664.
- McClelland, D. C. et Mac Clelland, D. C. (1961). *Achieving society* (Vol. 92051). USA: Simon and Schuster.
- Michelik, F. (2008). La relation attitude-comportement : un état des lieux. *Éthique et économique= Ethics and economics*, 6(1).
- Mischel, W. (1977). On the Future of Personality Measurement. *American psychologist*, 32(4), 246.
- Mischel, W. (1973). Toward a Cognitive Social Learning Reconceptualization of Personality. *Psychological review*, 80(4), 252.
- Mischel, W., Coates, B. et Raskoff, A. (1968). Effects of Success and Failure on Self-Gratification. *Journal of personality and social psychology*, 10(4), 381.
- Mischel, W. et Peake, P. K. (1982). Beyond Déjà Vu in the Search for Cross-Situational Consistency. *Psychological review*, 89(6), 730.

- Mitroff, I. I. et Mason, R. O. (1982). Business Policy and Metaphysics: Some Philosophical Considerations. *Academy of management Review*, 7(3), 361-371.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J. et Cropanzano, R. (2005). Relationships between Organizational Justice and Burnout At the Work-Unit Level. *International Journal of Stress Management*, 12(2), 99.
- Moorman, R. H. (1993). The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *Human relations*, 46(6), 759-776.
- Najim, H. (2019). *L'efficacité de la gestion des ressources humaines des pays en voie de développement : une étude empirique*. Université de Montréal, École des relations industrielles.
- Newman, D. A., Joseph, D. L. et MacCann, C. (2010). Emotional Intelligence and Job Performance: The Importance of Emotion Regulation and Emotional Labor Context. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 159-164.
- Nimon, K., Shuck, B. et Zigarmi, D. (2016). Construct Overlap Between Employee Engagement and Job Satisfaction: A Function of Semantic Equivalence?. *Journal of Happiness Studies*, 17(3), 1149-1171.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P. et Schneider, B. (2008). Employee Attributions of the “Why” of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction. *Personnel psychology*, 61(3), 503-545.
- Nunnally, J. C. et Bernstein, I. H. (2007). *Psychometric Theory* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Osborne, J. W. (2015). What Is Rotating in Exploratory Factor Analysis?. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 20(1), 2.
- Ostroff, C. (1995). Best Practices. *Human Resource Management: Ideas and Trends in Personnel*, 365, 1-12.
- Ostroff, C. et Atwater, L. E. (2003). Does Whom You Work with Matter? Effects of Referent Group Gender and Age Composition on Managers' Compensation. *Journal of applied psychology*, 88(4), 725.
- Ostroff, C. et Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a Higher Level: HR Practices and Organizational Effectiveness. *Corpus ID: 169163029*.
- Ostroff, C. et Bowen, D. E. (2016). Reflections on the 2014 Decade Award: Is There Strength in The Construct of HR System Strength?. *Academy of Management Review*, 41(2), 196-214.

- Ostroff, C., Kinicki, A. J. et Muhammad, R. S. (2013). *Organizational Culture and Climate*. John Wiley et Sons, Inc.
- Quarstein, V. A., McAfee, R. B. et Glassman, M. (1992). The Situational Occurrences Theory of Job Satisfaction. *Human relations*, 45(8), 859-873.
- Paauwe, J. et Richardson, R. (1997). Strategic Human Resource Management and Performance: Introduction. *International journal of human resource management*, 8(3), 257-262.
- Patel, P. C., Messersmith, J. G. et Lepak, D. P. (2013). Walking the Tightrope: An Assessment of the Relationship Between High-Performance Work Systems and Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1420-1442.
- Pereira, C. M. et Gomes, J. F. (2012). The Strength of Human Resource Practices and Transformational Leadership: Impact on Organisational Performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4301-4318.
- Piening, E. P., Baluch, A. M. et Salge, T. O. (2013). The Relationship Between Employees' Perceptions of Human Resource Systems and Organizational Performance: Examining Mediating Mechanisms and Temporal Dynamics. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 926.
- Pritchard, R. D. et Karasick, B. W. (1973). The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction. *Organizational behavior and human performance*, 9(1), 126-146.
- Purcell, J. et Hutchinson, S. (2007). Front-line Managers as Agents in the HRM-Performance Causal Chain: Theory, Analysis and Evidence. *Human Resource management journal*, 17(1), 3-20.
- Purcell, J. et Kinnie, N. (2007). HRM and Business Performance. In *The Oxford handbook of human resource management*.
- Redmond, B.F. et Housell, K.L. (2015) Equity Theory. Tiré le 26 mars 2021 de <https://wikispaces.psu.edu/display/PSYCH484/5.+Equity+Theory>.
- Redmond, E. (2013). Competency Models at Work: The Value of Perceived Relevance and Fair Rewards for Employee outcomes. *Human Resource Management*, 52(5), 771-792.
- Reichers, A. E. et Schneider, B. (1990). Climate and Culture: An Evolution of Constructs. *Organizational climate and culture*, 1, 5-39.
- Repetti, R. L. et Cosmas, K. A. (1991). The Quality of the Social Environment at Work and Job Satisfaction 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 21(10), 840-854.
- Rhoades, L. et Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.

- Ribeiro, T. R., Coelho, J. P. et Gomes, J. F. (2011). HRM Strength, Situation Strength and Improvisation Behavior. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. et Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C. et Schmitt, N. (2001). Human Resource Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction. *Journal of management*, 27(4), 431-449.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage publications.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations, in Farmer, S. et Fedor, D. (1999). Volunteer Participation and Withdrawal: A Psychological Contract Perspective on the Role of Expectations and Organizational Support. *Nonprofit Management et Leadership*, 9, 349-367.
- Roussel, P. et Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse). (2000). *La motivation au travail : concept et théories*. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of managerial psychology*.
- Saks, A. M. et Gruman, J. A. (2020). Employee Engagement. In *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs* (pp. 242-271). Routledge.
- Salancik, G. R. et Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative science quarterly*, 224-253.
- Salanova, M., Agut, S. et Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of applied Psychology*, 90(6), 1217.
- Sanders, K., Dorenbosch, L. et de Reuver, R. (2008). The Impact of Individual and Shared Employee Perceptions of HRM on Affective Commitment: Considering Climate Strength. *Personnel Review*.
- Sanders, K. et Yang, H. (2016). The HRM Process Approach: The Influence of Employees' Attribution to Explain the HRM-Performance Relationship. *Human Resource Management*, 55(2), 201-217.
- Sanders, K., Shipton, H. et Gomes, J. F. (2014). Guest Editors' Introduction: Is the HRM Process Important? Past, Current, and Future Challenges. *Human Resource Management*, 53(4), 489-503.

- Schaufeli, W. B. et Bakker, A. B. (2010). Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 12, 10-24.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. et Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schleicher, D. J., Hansen, S. D. et Fox, K. E. (2011). Job Attitudes and Work Values.
- Schneider, B. (1990). *Organizational Climate and Culture* (Vol. 4). Pfeiffer.
- Schneider, B. (1990). The Climate for Service: An Application of the Climate Construct. *Organizational climate and culture*, 1, 383-412.
- Schneider, B., Brief, A. P. et Guzzo, R. A. (1996). Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change. *Organizational dynamics*, 24(4), 7-19.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. et Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. et Macey, W. H. (2011). Organizational Climate Research. *The handbook of organizational culture and climate*, 29, 12169-012.
- Schneider, B. et Reichers, A. E. (1983). On the Etiology of Climates. *Personnel psychology*, 36(1), 19-39.
- Schneider, B., Salvaggio, A. N. et Subirats, M. (2002). Climate Strength: A New Direction for Climate Research. *Journal of applied psychology*, 87(2), 220.
- Schneider, B., Smith, D. B. et Goldstein, H. W. (2000). *Attraction–Selection–Attrition: Toward a Person–Environment Psychology of Organizations*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Schneider, B., White, S. S. et Paul, M. C. (1998). Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Tests of a Causal Model. *Journal of applied Psychology*, 83(2), 150.
- Sénécal, A. (2020). *L'effet des conflits travail-famille sur le présentéisme : le rôle médiateur de l'insomnie et modérateur de la perception du soutien du superviseur*, Dissertation doctorale, HEC Montréal.
- Sheather, Simon (2009). *A Modern Approach to Regression*, with R. New York, NY: Springer. ISBN 978-0-387-09607-0.
- Shen, J. (2010). Employees' Satisfaction with HRM in Chinese Privately-Owned Enterprises. *Asia Pacific Business Review*, 16(3), 339-354.
- Shen, J. (2007). *Labour Disputes and their Management in China*. Chandos.

Shipton, H. et Escriba-Carda, N. (2013). HPWS in Nigeria and Tanzania: The Role of HRM System Strength. Nottingham, UK: HR Symposium Series.

Shirom, A. (2003). Feeling Vigorous at Work? The Construct of Vigor and the Study of Positive Affect in Organizations. In D. Ganster et P. L. Perrewe (Eds.). *Research in organizational stress and well-being. Vol. 3*, 135-165. Greenwich, CT: JAI Press.

Skinner, B. F. (1957). The Experimental Analysis of Behavior. *American scientist*, 45(4), 343-371.

Song, L., Wang, Y. et Wei, J. (2007). Revisiting Motivation Preference Within the Chinese Context: An Empirical Study. *Chinese Management Studies*.

Sonnentag, S. (2017). A Task-Level Perspective on Work Engagement: A New Approach That Helps to Differentiate the Concepts of Engagement and Burnout. *Burnout research*, 5, 12-20.

Springer, G. J. (2011). A Study of Job Motivation, Satisfaction, and Performance Among Bank Employees. *Journal of Global Business Issues*, 5(1), 29.

Sumata Claude (2020), « Emploi de jeunes et dynamique de l'entrepreneuriat en RD. Congo : Une évaluation des mécanismes d'auto-emploi », Documents de recherche de l'Observatoire de la Francophonie Economique, DROFE n°7, Avril

Sumata, C. (2014). *La gestion macroéconomique de la République démocratique du Congo durant et après la transition démocratique*. Vol. 85. L'Harmattan.

Sumelius (2014) What Determines Employee Perceptions of HRM Process Features. The Case of Performance Appraisal in MNC Subsidiaries. *Human Resources Management*, Vol. 53(4).

Sun, L. et Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee Engagement: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 63-80.

Sun, L. Y., Aryee, S. et Law, K. S. (2007). High-performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective. *Academy of management Journal*, 50(3), 558-577.

Takeuchi, N. (2009). How Japanese Manufacturing Firms Align Their Human Resource Policies with Business Strategies: Testing a Contingency Performance Prediction in a Japanese Context. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 34-56.

Thiétart, R. A. (2001). *Management et complexité : concepts et théories*. France. Centre de recherche DMSP, 23 p.

Tidjani, B. et Kamdem, E. (2010). Gérer les ressources humaines en Afrique. *Entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*. Cormelles-le-Royal, Éditions EMS.

- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W. et Tripoli, A. M. (1997). Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Press.
- Vallerand, R. J. et Thill, E. E. (1993). *Introduction à la psychologie de la motivation*. Laval. Études vivantes.
- Viljevac, A., Cooper-Thomas, H. D. et Saks, A. M. (2012). An Investigation into the Validity of Two Measures of Work Engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3692-3709.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. APA.
- Walton, R. E. (1985). *From Control to Commitment in the Workplace: In Factory After Factory, There Is a Revolution Under Way in the Management of Work*. US Department of Labor, Bureau of Labor-Management Relations and Cooperative Programs.
- Wang, Y., Kim, S., Rafferty, A. et Sanders, K. (2020). Employee Perceptions of HR Practices: A Critical Review and Future Directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 128-173.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. et Hudy, M. J. (1997). Overall Job Satisfaction: How Good Are Single-Item Measures?. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 247.
- Wefald, A. J. et Downey, R. G. (2009). Construct Dimensionality of Engagement and Its Relation with Satisfaction. *The Journal of Psychology*, 143(1), 91-112.
- Weiss, H. M. et Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory. *Research in Organizational Behavior*, 18(1), 1-74.
- Williams, M. L., McDaniel, M. A. et Nguyen, N. T. (2006). A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Pay Level Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 392.
- Wright, P. M. et Nishii, L. H. (2007). *Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis*. Cornell University.
- Zhu, Y. (2013). A Review of Job Satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), 293.



## Annexe 1 : Invitation utilisée pour la collecte des données



Madame, Monsieur,

Nous venons par la présente vous inviter à participer à une enquête sur la FORCE RH, un levier d'action pour une satisfaction et une performance optimale.

Le projet est ambitieux et tente d'évaluer de manière approfondie un ensemble plus exhaustif des caractéristiques du système RH (force RH) ainsi que leur influence sur le climat organisationnel et la satisfaction des employés. Pour ce faire, chaque entreprise participante sera amenée à remplir un questionnaire de 5 sections (chaque répondant demeure libre de compléter le questionnaire et d'accepter ou non que les chercheurs jumèlent ses réponses à celles de ses collègues; ceux-ci ne communiquent aucunement des réponses individuelles à qui que ce soit!) :

- un questionnaire portant sur les caractéristiques du système RH;
- un questionnaire portant sur les pratiques RH à haute performance;
- un questionnaire portant sur le climat organisationnel;
- un questionnaire portant sur la satisfaction des employés;
- un questionnaire portant sur les attributions concernant les objectifs stratégiques sous-jacents aux pratiques RH.

Cette enquête est effectuée dans le cadre d'une Maîtrise en gestion (M. Sc.) – gestion des ressources humaines à HEC Montréal sous la direction de Michel Cossette. Les chercheurs se chargeront de respecter les règles de confidentialité et de rigueur requises pour produire des résultats de qualité.

Nous ne visons pas la mobilisation de l'organisation entière, la participation de quelques employés se situant à différents échelons de l'organisation suffirait pour offrir une certaine représentativité qui nous permettra d'analyser et de partager les résultats de l'enquête avec les entreprises participantes. Vous trouverez joints à ce courriel une brève vidéo et un document fournissant plus de détails sur l'enquête.

Sur le marché, les enquêtes similaires sont payantes, cette enquête gratuite est une opportunité offerte aux entreprises dans ce contexte de pandémie où les organisations doivent s'assurer que la communication employeur-employés qui se fait au travers des pratiques RH est efficace pour répondre aux différents besoins de plus en plus grandissants qu'éprouvent les employés.

Un rapport présentant les résultats de l'étude sera envoyé à toutes les entreprises participantes, accompagné de suggestions d'amélioration. Vous serez en mesure de mieux comprendre les facteurs qui sont reliés aux perceptions du service RH, et de trouver des voies de réponse pour accroître l'efficacité et l'apport du service RH dans votre organisation.

Ce projet représente une opportunité unique de s'appuyer sur une étude scientifique pour améliorer les perceptions du service des Ressources Humaines et sa contribution dans la performance de votre organisation ! N'hésitez pas à nous faire connaître votre intérêt en répondant à ce courriel.

Si vous avez des questions concernant l'enquête, vous pouvez contacter les chercheurs à l'adresse [liliane.mpere@hec.ca](mailto:liliane.mpere@hec.ca) ou [michel.cossette@hec.ca](mailto:michel.cossette@hec.ca). Nous vous répondrons rapidement.

Cordialement,

L'équipe de chercheurs  
Michel Cossette et Liliane Mpere.

Lien de l'enquête: [https://hecmontreal.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV\\_1HWoDHbKrkEiTFc](https://hecmontreal.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_1HWoDHbKrkEiTFc)

## Annexe 2 : Questionnaire de l'étude

---

### Début de bloc: INTRODUCTION

INTRODUCTION Vous trouverez dans les prochaines pages un questionnaire anonyme auquel nous vous invitons à répondre. Ce questionnaire a été développé dans le cadre d'un projet de recherche à HEC Montréal, plus précisément, une Maîtrise en gestion (M. Sc.) – Gestion des ressources humaines. Répondez sans hésitation aux questions incluses dans ce questionnaire, car ce sont vos premières impressions qui reflètent généralement le mieux votre pensée. Il n'y a pas de limite de temps pour répondre au questionnaire, bien que nous ayons estimé que cela devrait vous prendre environ 15 minutes. Les renseignements recueillis sont anonymes et resteront strictement confidentiels; toutefois, afin de mettre relation différentes perspectives, nous vous demandons d'inscrire à la première question du sondage un code alpha numérique (les numéros de l'adresse civique ainsi que les cinq premières lettres de la rue de votre établissement). Nous utiliserons ce code afin de jumeler les questionnaires des professionnels ressources humaines répondants ainsi que ceux des dirigeants et des employés. En aucun cas vos réponses ne seront communiquées aux autres répondants ou toute autre personne. Seules des informations regroupées seront présentées dans nos publications. Bref, les informations recueillies ne serviront que pour l'avancement des connaissances et la diffusion des résultats globaux dans des forums savants ou professionnels. Le fournisseur de collecte de données en ligne s'engage à ne révéler aucune information personnelle (ou toute autre information relative aux participants de cette étude) à d'autres utilisateurs ou à tout autre tiers, à moins que le répondant consente expressément à une telle divulgation ou que celle-ci soit exigée par la loi.

Vous êtes complètement libre de refuser de participer à ce projet et vous pouvez décider en tout temps d'arrêter de répondre aux questions. Le fait de remplir ce questionnaire sera considéré comme votre consentement à participer à notre recherche et à l'utilisation des données recueillies dans ce questionnaire pour d'éventuelles recherches. Puisque le questionnaire est anonyme, une fois votre participation complétée, il vous sera impossible de vous retirer du projet de recherche, car il sera impossible de déterminer quelles réponses sont les vôtres.

Si vous avez des questions concernant cette recherche, vous pouvez contacter l'équipe de chercheurs au numéro de téléphone ou à l'adresse de courriel indiqués ci-dessous. Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-6051 ou par courriel à cer@hec.ca

**Je consens à ce que les informations de ce questionnaire soient jumelées avec celles d'autres répondants dans mon organisation. Aucune information individuelle ne sera transmise entre les répondants et seules les données agrégées seront présentées dans les forums savants ou professionnels.**

Je consens au jumelage (1)

Je refuse le jumelage (2)

---

**Q1a Veuillez créer votre code identifiant en indiquant les 5 premiers caractères (chiffres et lettres) de la rue où se trouve votre organisation.**

\_\_\_\_\_

---

**Q1b Veuillez fournir le nom de l'organisation dans laquelle vous travaillez.**

\_\_\_\_\_

### Fin de bloc: INTRODUCTION

---

### Début de bloc: SECTION 1: QUESTIONS SOCIODÉMOGRAPHIQUES

**Q2 Genre**

- Homme (1)
  - Femme (2)
  - Autre (3)
  - Préfère ne pas répondre (4)
- 

**Q3 Quel âge avez-vous ?**

- De 16 à 25 ans (1)
  - De 26 à 35 ans (2)
  - De 36 à 45 ans (3)
  - De 46 à 55 ans (4)
  - De 56 à 65 ans (5)
  - 65 ans et plus (6)
- 

**Q4 Depuis combien de temps travaillez-vous dans votre entreprise actuelle?**

- 1 an ou moins (1)
- De 1 à 2 ans (2)
- De 2 à 5 ans (3)
- De 6 à 10 ans (4)
- De 11 à 15 ans (5)
- De 16 à 20 ans (6)
- De 21 à 25 ans (7)
- Plus de 25 ans (8)

---

**Q5 Quel est votre type de contrat de travail?**

- Contrat temporaire (1)
  - Contrat permanent (2)
- 

**Q6 Quelle est votre catégorie professionnelle?**

- Dirigeant ou Gestionnaire (1)
  - Professionnel RH (2)
  - Employé (3)
  - Autre (à préciser): (4) \_\_\_\_\_
- 

**Q7 Dans quel département évoluez-vous au sein de votre entreprise actuelle?**

- Direction et Administration générale (1)
  - Achat et Logistique (2)
  - Finance et Comptabilité (3)
  - Marketing et Commercial (4)
  - Production (5)
  - Recherche et Développement (6)
  - Ressources Humaines (7)
  - Autre (à préciser): (8) \_\_\_\_\_
-

**Q8 Quel est votre diplôme le plus élevé?**

- Diplôme d'études primaires (1)
  - Diplôme d'études secondaires (2)
  - Diplôme d'études collégiales (3)
  - Diplôme d'études universitaires (4)
  - Diplôme d'études post-universitaires (5)
  - Autre (à préciser): (6) \_\_\_\_\_
- 

**Q9 Quel est le secteur d'activité de votre organisation? Renseignez-le ici:**

\_\_\_\_\_

---

**Q10 Quelle est la taille de votre organisation?**

- Moins de 25 employés (1)
  - 26 à 100 employés (2)
  - 101 à 500 employés (3)
  - 501 à 1000 employés (4)
  - Plus de 1001 employés (5)
- 

**Q11 Existe-t-il un (des) syndicat(s) au sein de votre organisation?**

- Oui (1)
- Non (2)

Fin de bloc: SECTION 1: QUESTIONS SOCIODÉMOGRAPHIQUES

---

Début de bloc: SECTION 2: PERCEPTIONS CONCERNANT LES CARACTÉRISTIQUES DU SYSTÈME RH (FORCE RH)

Q12 Pour chaque élément, indiquez l'étendue de votre accord ou de votre désaccord en décrivant comment vous percevez le processus des pratiques RH suivantes dans votre entreprise :	Totalemment en désaccord (1)	Légèrement en désaccord (2)	Ni en accord ni en désaccord (3)	Légèrement en accord (4)	Totalemment en accord (5)
1. Dans cette organisation, ce qui appartient aux tâches RH et ce qui est en dehors du champ du département RH est clair. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Lorsque l'on demande de l'aide au département RH, ils fournissent des réponses claires. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Les procédures et pratiques développées par les RH sont faciles à comprendre. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. En général, les employés des RH de cette organisation sont très appréciés. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Le département RH entreprend exactement les actions qui répondent à nos besoins. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Les employés de cette organisation considèrent les pratiques RH comme pertinentes. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Les suggestions, les procédures et les pratiques proposées par les RH contribuent réellement à un meilleur fonctionnement de l'organisation. (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Les outils RH d'évaluation du personnel parviennent à renforcer les comportements souhaités. (8)	<input type="radio"/>				
9. Le système de rémunération est élaboré de manière à renforcer les performances souhaitées. (9)	<input type="radio"/>				
10. On peut avoir confiance que les pratiques RH atteignent les objectifs pour lesquels elles ont été conçues. (10)	<input type="radio"/>				
11. Les pratiques RH dans cette organisation atteignent les buts pour lesquels elles ont été conçues. (11)	<input type="radio"/>				
12. Dans cette organisation, il y a une cohérence claire entre les paroles et les actes du département RH. (12)	<input type="radio"/>				
13. Tous les membres du personnel RH de cette organisation s'accordent mutuellement sur la façon de traiter les employés. (13)	<input type="radio"/>				
14. Si les employés sont performants, ils obtiennent la reconnaissance et les récompenses nécessaires. (14)	<input type="radio"/>				
15. Dans cette organisation, les employés considèrent que les promotions sont équitables. (15)	<input type="radio"/>				

16. Le département RH prend des décisions de manière impartiale dans cette organisation. (16)



Fin de bloc: SECTION 2: PERCEPTIONS CONCERNANT LES CARACTÉRISTIQUES DU SYSTÈME RH (FORCE RH)

---

Début de bloc: SECTION 3: PERCEPTIONS CONCERNANT LES PRATIQUES RH HAUTEMENT PERFORMANTES

Q13 Pour chaque élément, indiquez l'étendue de votre accord ou de votre désaccord en décrivant comment vous percevez le contenu des pratiques RH suivantes dans votre entreprise :	Totalemment en désaccord (1)	Légèrement en désaccord (2)	Ni en accord ni en désaccord (3)	Légèrement en accord (4)	Totalemment en accord (5)
1. De grands efforts sont faits pour sélectionner la bonne personne. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. On met l'accent sur le potentiel à long terme de l'employé. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Une importance considérable est accordée au processus de dotation en personnel. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Des efforts très importants sont déployés en matière de sélection. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. De programmes de formation approfondis sont offerts aux personnes en contact avec la clientèle ou occupant des postes de première ligne. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Les employés qui occupent des postes en contact avec la clientèle suivent normalement des programmes de formation tous les quelques années. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Il existe des programmes de formation officiels pour enseigner aux nouveaux employés les compétences dont ils ont besoin pour effectuer leur travail. (7)

8. Des programmes de formation formels sont offerts aux employés afin d'augmenter leur potentiel de promotion au sein de cette organisation. (8)

9. Les employés ont peu de possibilités de mobilité ascendante. (9)

10. Les employés n'ont pas d'avenir dans cette organisation. (10)

11. La promotion dans cette organisation est basée sur l'ancienneté. (11)

12. Les employés ont des plans de carrière clairs dans cette organisation. (12)

13. Les employés en contact avec la clientèle qui souhaitent une promotion ont plus d'un poste potentiel auquel ils pourraient être promus. (13)

14. On peut s'attendre à ce que les employés occupant cet emploi restent dans cette organisation aussi longtemps qu'ils le souhaitent. (14)

<p>15. La sécurité de l'emploi est presque garantie aux employés qui occupent cet emploi. (15)</p>	<input type="radio"/>				
<p>16. Les tâches de cet emploi sont clairement définies. (16)</p>	<input type="radio"/>				
<p>17. La description (des tâches) de cet emploi est à jour. (17)</p>	<input type="radio"/>				
<p>18. La description d'un poste décrit avec précision toutes les tâches effectuées par chaque employé. (18)</p>	<input type="radio"/>				
<p>19. La performance est plus souvent mesurée par des résultats objectifs quantifiables. (19)</p>	<input type="radio"/>				
<p>20. L'évaluation des performances est basée sur des résultats objectifs quantifiables. (20)</p>	<input type="radio"/>				
<p>21. L'évaluation des employés met l'accent sur les réalisations à long terme et de groupe. (21)</p>	<input type="radio"/>				
<p>22. Les personnes qui occupent cet emploi reçoivent des primes en fonction des bénéfices de l'organisation. (22)</p>	<input type="radio"/>				
<p>23. Lien étroit ou correspondance entre la rémunération et la performance individuelle ou collective. (23)</p>	<input type="radio"/>				

24. Les employés qui occupent cet emploi sont souvent invités par leur superviseur à participer aux décisions. (24)

25. Les personnes qui occupent cet emploi sont autorisées à prendre des décisions. (25)

26. Les employés ont la possibilité de suggérer des améliorations dans la façon dont les choses sont faites. (26)

27. Les superviseurs maintiennent une communication ouverte avec les employés de ce poste. (27)

Fin de bloc: SECTION 3: PERCEPTIONS CONCERNANT LES PRATIQUES RH HAUTEMENT PERFORMANTES

---

Début de bloc: SECTION 4: PERCEPTIONS SUR LE CLIMAT ORGANISATIONNEL

Q14 Pour chaque élément, indiquez l'étendue de votre accord ou de votre désaccord en décrivant comment vous percevez le climat organisationnel dans votre entreprise :	1. Totallement en désaccord (1)	2. Moyennement en désaccord (2)	3. Légèrement en désaccord (3)	4. Ni en accord ni en désaccord (4)	5. Légèrement en accord (5)	6. Moyennement en accord (6)	7. Totallement en accord (7)
1. Mon patron est flexible quant à la façon dont j'accomplis mes objectifs professionnels. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Mon supérieur soutient mes idées et mes façons de faire. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Mon patron me donne l'autorité de faire mon travail comme je l'entends. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Je suis prudent dans ma prise de responsabilité car mon patron est souvent critique envers les nouvelles idées. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Je peux faire confiance à mon patron pour me soutenir dans les décisions que je prends sur le terrain. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. La direction communique clairement sur la manière dont mon travail doit être effectué. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Le niveau de responsabilité et d'effort attendu dans mon travail est clairement défini. (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Les normes de performance dans mon département sont bien comprises et communiquées. (8)

9. Je me sens très utile dans mon travail. (9)

10. Le fait de bien faire mon travail fait vraiment la différence. (10)

11. Je me sens comme un membre clé de l'organisation. (11)

12. Le travail que je fais est très précieux pour l'organisation. (12)

13. J'ai rarement l'impression que mon travail est considéré comme acquis. (13)

14. Mes supérieurs apprécient généralement la façon dont je fais mon travail. (14)

15. L'organisation reconnaît l'importance de mes contributions. (15)

16. Les sentiments que j'exprime au travail sont mes véritables sentiments. (16)

17. Je me sens libre d'être complètement moi-même au travail. (17)

18. Il y a des parties de moi-même que je ne suis pas libre d'exprimer au travail. (18)

19. Je peux exprimer mes vrais sentiments dans ce travail. (19)

20. Mon travail est très stimulant. (20)

21. J'ai besoin de toutes mes ressources pour atteindre les objectifs de mon travail. (21)

Fin de bloc: SECTION 4: PERCEPTIONS SUR LE CLIMAT ORGANISATIONNEL

---

Début de bloc: SECTION 5: SATISFACTION À L'ÉGARD DES PRATIQUES RH ET SATISFACTION AU TRAVAIL

Q15 Pour chaque élément, indiquez l'étendue de votre accord ou de votre désaccord en décrivant votre satisfaction en lien avec les éléments de votre emploi listés ci-dessous :	Totaleme nt en désaccor d (1)	Moyenn ement en désacco rd (2)	Légèrèment en désaccord (3)	Ni en accord ni en désaccord (4)	Légèrèment en accord (5)	Moyennement en accord (6)	Totalement en accord (7)
1. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) du niveau de formation que vous recevez dans votre emploi actuel ? (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Dans l'ensemble, dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) de vos possibilités de carrière actuelles ? (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) de cette méthode d'évaluation de vos performances ? (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) de votre salaire ? (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de votre salaire par rapport à celui des autres personnes qui travaillent ici ? (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Dans l'ensemble, quel est votre degré de satisfaction à l'égard des récompenses et de la reconnaissance que vous recevez pour vos performances ? (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) des avantages que vous recevez - autres que le salaire ? (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Dans l'ensemble, quel est votre degré de satisfaction quant à l'influence que vous avez sur les décisions de l'entreprise qui affectent votre emploi ou votre travail ? (8)

9. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la quantité d'informations que vous recevez sur les performances de votre entreprise ? (9)

10. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait du processus de dotation de votre organisation? (10)

11. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de l'adéquation entre la description de votre poste de travail et les fonctions que vous exercez réellement? (11)

12. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de votre travail (en général)? (12)

### Annexe 3 : Résultats des tests initiaux d'analyse en composantes principales

#### 1. FORCE RH

##### Matrice de forme<sup>a</sup>

	Composante		
	1	2	3
P_CD_V1_1	,689	,087	,230
P_CD_C1_2	,805	-,136	-,013
P_CD_C2_2	,921	,023	-,072
P_CD_L1_1	,543	-,056	,307
P_CD_P1_2	,623	-,295	,022
P_CD_P2_2	,415	-,430	,069
P_CO_I1_3	,455	-,307	,130
P_CO_I2_3	,112	-,578	,137
P_CO_I3_3	,003	-,824	,074
P_CO_V1_2	,145	-,821	-,095
P_CO_V2_2	,131	-,841	-,158
P_CO_CM RH1_1	,264	-,355	,317
P_CS_ADRH1_1	,106	-,002	,786
P_CS_JD1_2	-,153	-,771	,223
P_CS_JD2_2	-,122	-,399	,651
P_CS_JP1_1	,204	,048	,678

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 17 itérations.

## 2. CONTENU RH

### Matrice de forme<sup>a</sup>

	Composante							
	1	2	3	4	5	6	7	8
C_RS1_4	-,101	,127	,026	,919	-,024	-,033	-,124	,052
C_RS2_4	,184	,025	-,024	,803	,102	-,058	,111	-,072
C_RS3_4	,123	-,061	,035	,758	,039	-,009	,161	-,035
C_RS4_4	-,035	,037	-,014	,796	-,121	-,024	,103	-,024
C_F1_4	,009	,104	,020	,129	,007	-,097	,736	,070
C_F2_4	-,018	,195	,018	-,032	-,207	-,126	,787	-,084
C_F3_4	,020	-,085	-,025	,054	,058	-,035	,715	,093
C_F4_4	,058	-,027	,085	,022	-,047	,018	,777	,183
C_MI1_5	,018	,880	-,142	,113	,033	,148	,080	,065
C_MI1_5_REVERSED	-,018	-,880	,142	-,113	-,033	-,148	-,080	-,065
C_MI2_5	,051	,135	,038	-,056	-,062	,944	-,099	,009
C_MI2_5_REVERSED	-,051	-,135	-,038	,056	,062	-,944	,099	-,009
C_MI3_5	-,002	,113	-,983	-,053	-,003	-,047	-,066	-,015
C_MI3_5_REVERSED	,002	-,113	,983	,053	,003	,047	,066	,015
C_MI4_5	,183	-,348	-,095	,235	-,135	-,187	-,032	,165
C_MI5_5	,090	-,299	-,409	,157	-,050	,062	,201	,129
C_SE_1_2	-,157	-,228	-,059	,100	-,713	,204	,183	,009
C_SE_2_2	,003	-,134	-,036	,218	-,601	,080	,019	,131
C_DP1_3	,143	,074	,074	,069	-,011	,040	,098	,760
C_DP2_3	,109	,012	-,051	-,027	,077	-,108	,086	,785
C_DP3_3	-,072	-,001	-,053	-,020	,020	,048	,106	,872
C_EP1_3	,102	,263	,042	,127	-,413	-,340	-,123	,412
C_EP2_3	,046	,304	,096	,093	-,459	-,339	-,013	,331
C_EP3_3	,168	,238	-,023	-,085	-,574	-,101	,182	,059
C_RI1_2	,259	,051	,023	-,044	-,572	-,156	,067	-,189
C_RI2_2	,304	-,100	-,062	,252	-,466	-,135	,009	-,052
C_PD1_4	,753	-,107	-,088	,024	-,151	-,013	-,091	,147
C_PD2_4	,843	,130	-,080	,106	,104	,083	,135	-,152
C_PD3_4	,606	-,036	,056	,000	-,076	-,019	,062	,266
C_PD4_4	,523	-,058	,066	,080	-,057	-,071	,038	,370

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 16 itérations.

### 3. CLIMAT DE TRAVAIL

#### Matrice de forme<sup>a</sup>

	Composante					
	1	2	3	4	5	6
CL_SG1_5	,080	-,098	,086	-,100	,595	,100
CL_SG2_5	,013	-,293	,131	-,246	,559	,109
CL_SG3_5	-,010	,100	-,197	,002	,799	,141
CL_SG4_5	,064	,943	,115	-,092	-,039	,090
CL_SG4_5_REVERSED_B	-,064	-,943	-,115	,092	,039	-,090
CL_SG5_5	,103	-,066	,028	-,083	,773	-,127
CL_CR1_3	-,023	-,050	,012	-,869	,106	-,053
CL_CR2_3	,013	,047	-,108	-,917	,020	-,036
CL_CR3_3	-,040	,144	-,087	-,914	,073	-,071
CL_CO1_4	,508	-,137	,041	-,409	-,005	,085
CL_CO2_4	,601	,006	,059	-,209	,134	,050
CL_CO3_4	,544	-,132	,159	-,246	,090	,121
CL_CO4_4	,428	-,272	-,068	-,118	-,068	,462
CL_RE1_3	-,067	,186	-,006	,141	,132	,860
CL_RE2_3	,452	-,013	,074	-,396	,038	,212
CL_RE3_3	,567	-,017	,066	-,375	-,030	,152
CL_LE1_4	,699	-,103	-,005	,104	,207	,072
CL_LE2_4	,644	,002	-,051	,056	,378	-,154
CL_LE_3_4	-,026	,102	,955	,084	,000	-,034
CL_LE3_4_REVERSED_B	,026	-,102	-,955	-,084	,000	,034
CL_LE4_4	,644	,116	-,218	-,011	,233	-,199
CL_D1_2	,870	,103	-,062	,090	,009	-,121
CL_D2_2	,795	,053	-,053	-,058	-,140	,159

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 13 itérations.

## Annexe 4 : Résultats des tests de régression linéaire avec les sous-dimensions des variables

### 1. Les sous-dimensions de la force RH

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,491	,385		3,872	<,001
	P_CD_V1_1	-,137	,098	-,113	-1,393	,166
	P_CD_C1_2	-,095	,134	-,072	-,710	,479
	P_CD_C2_2	-,036	,104	-,030	-,346	,730
	P_CD_L1_1	,037	,094	,030	,389	,698
	P_CD_P1_2	,354	,117	,291	3,022	,003
	P_CO_I2_3	,125	,086	,113	1,461	,147
	P_CO_I3_3	,182	,095	,177	1,910	,059
	P_CO_V1_2	-,020	,126	-,016	-,162	,871
	P_CO_V2_2	,022	,120	,017	,183	,855
	P_CS_ADRH1_1	,034	,095	,028	,363	,717
	P_CS_JD2_2	,367	,089	,338	4,129	<,001
	P_CS_JP1_1	,193	,080	,177	2,400	,018

a. Variable dépendante : SATISFACTIONRH

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,308	,523		4,416	<,001
	P_CD_V1_1	,088	,132	,068	,663	,509
	P_CD_C1_2	,049	,181	,035	,270	,788
	P_CD_C2_2	-,050	,140	-,040	-,359	,720
	P_CD_L1_1	-,040	,127	-,030	-,312	,755
	P_CD_P1_2	,179	,158	,138	1,130	,261
	P_CO_I2_3	,138	,117	,117	1,184	,239
	P_CO_I3_3	,071	,130	,064	,542	,589
	P_CO_V1_2	,140	,170	,104	,820	,414
	P_CO_V2_2	-,013	,162	-,009	-,079	,937

P_CS_ADRH1_1	-,037	,127	-,028	-,287	,774
P_CS_JD2_2	,151	,122	,129	1,241	,217
P_CS_JP1_1	,285	,111	,246	2,565	,012

a. Variable dépendante : SATISFACTION\_auTRAVAIL\_Mean

## 2. Les sous-dimensions du Contenu RH

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
Modèle		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,174	,434		-,401	,689
	RecrutSelect_Contenu	,348	,090	,271	3,871	<,001
	Formation_Contenu	,182	,085	,160	2,132	,035
	MobilIntern_Contenu_1item_Contenu	,218	,067	,191	3,247	,001
	SecurEmploi_Contenu	-,157	,078	-,135	-2,015	,046
	DescripPoste_Contenu	,343	,092	,268	3,708	<,001
	RémunIncitative_Contenu	,298	,074	,287	4,032	<,001
	ParticDecision_Contenu	,185	,092	,149	2,011	,046
	EvalPerform1Item_Contenu	-,005	,079	-,004	-,064	,949

a. Variable dépendante : SATISFACTIONRH

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
Modèle		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,395	,575		4,164	<,001
	RecrutSelect_Contenu	,551	,119	,409	4,647	<,001
	Formation_Contenu	-,223	,113	-,185	-1,983	,050
	MobilIntern_Contenu_1item_Contenu	-,024	,089	-,020	-,273	,785
	SecurEmploi_Contenu	,138	,103	,114	1,344	,181
	DescripPoste_Contenu	,071	,121	,053	,585	,560
	RémunIncitative_Contenu	,241	,098	,222	2,476	,015
	ParticDecision_Contenu	,210	,120	,162	1,741	,084
	EvalPerform1Item_Contenu	-,057	,104	-,046	-,552	,582

a. Variable dépendante : SATISFACTION\_auTRAVAIL\_Mean

### 3. Les sous-dimensions du Climat de travail

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,401	,455		,880	,381
	SoutienGestion_Climat	,023	,071	,025	,327	,744
	ClartéRole_Climat	,373	,065	,457	5,697	<,001
	Contribution_Climat	,093	,091	,091	1,022	,309
	Reconnaissance_Climat	,202	,113	,188	1,794	,075
	LibreExpression_Climat	,111	,078	,120	1,422	,157
	Defis1Item_Climat	-,047	,078	-,047	-,603	,547

a. Variable dépendante : SATISFACTIONRH

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,684	,516		1,325	,188
	SoutienGestion_Climat	,128	,081	,131	1,587	,115
	ClartéRole_Climat	,067	,074	,078	,907	,366
	Contribution_Climat	,050	,103	,046	,482	,630
	Reconnaissance_Climat	,073	,129	,064	,569	,571
	LibreExpression_Climat	,298	,088	,308	3,380	<,001
	Defis1Item_Climat	,242	,089	,230	2,731	,007

a. Variable dépendante : SATISFACTION\_auTRAVAIL\_Mean

## Annexe 5 : Résultats des tests de régression linéaire testant le rôle modérateur du climat psychologique

```

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0 *****

      Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com
      Documentation available in Hayes (2022). www.quilford.com/p/hayes3

*****
Model   : 1
Y       : SATISRH
X       : FORCERH
W       : CLIMAT

Sample
Size:   141

*****
OUTCOME VARIABLE:
SATISRH

Model Summary
      R          R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,7446      ,5545      ,9383     56,8288     3,0000     137,0000     ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant     3,1875     1,3981     2,2799     ,0242      ,4228     5,9522
FORCERH     -,5756     ,4713     -1,2213     ,2241     -1,5075     ,3563
CLIMAT     -,2021     ,2528     -,7994     ,4255     -,7020     ,2978
Int_1       ,2226     ,0790     2,8175     ,0056     ,0664     ,3789

Product terms key:
Int_1      :      FORCERH x      CLIMAT

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
X*W      ,0258      7,9386      1,0000     137,0000     ,0056
-----
      Focal predict: FORCERH (X)
      Mod var: CLIMAT (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):
      CLIMAT      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
4,5000      ,4262      ,1522     2,8004     ,0058     ,1253     ,7272
6,0278      ,7663      ,1145     6,6912     ,0000     ,5399     ,9928
6,7500      ,9271      ,1361     6,8141     ,0000     ,6581     1,1962

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

----- END MATRIX -----

```