

# **L'influence des Pratiques de Management du Capital Humain sur l'Engagement Organisationnel : proposition d'un modèle de recherche**

## **The influence of Human Capital Management Practices on Organizational Engagement: proposal for a research model**

**Said BALHADJ**

Enseignant chercheur

ENCG de Tanger

Université Abdelmalek Essaidi - Maroc

Laboratoire Economie et Gestion

E-mail: sbalhadj@yahoo.fr

**Houda EL AMMARY**

Doctorante

ENCG de Tanger

Université Abdelmalek Essaidi - Maroc

Laboratoire Economie et Gestion

E-mail : houdaelammary@gmail.com

**Date de soumission** : 05/04/2020

**Date d'acceptation** : 15/05/2020

**Pour citer cet article** :

Houda EL AMMARY, Said BALHADJ (2020) «L'influence des Pratiques de Management du Capital Humain sur l'Engagement Organisationnel : proposition d'un modèle de recherche», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 2» pp : 1293 - 1319

**Digital Object Identifier** : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3829881>

### Résumé :

Le capital humain, dans sa perspective gestionnaire représente un stock que l'on peut créer, développer, accumuler et utiliser (Autier, 2005). C'est un capital d'un genre particulier puisque immatériel, c'est-à-dire constitué d'aptitudes et de compétences qui ne peuvent être distinguées des individus. Plus important encore c'est à travers la combinaison des connaissances et des compétences que les organisations peuvent développer l'engagement organisationnel de ses employés et par conséquent une approche dynamique de la performance.

Au regard de la revue de littérature et de l'état de la recherche développé, nous avons choisi de retenir quatre pratiques de management du capital humain, soit, premièrement, les pratiques de partage de l'information ; deuxièmement, le développement des compétences ; troisièmement, les pratiques d'autonomie ; quatrièmement, la reconnaissance.

Dans ce cadre, l'objectif de ce papier est de proposer un modèle de recherche de l'influence des pratiques du management de capital humain sur l'engagement organisationnel. Nous souhaitons contribuer à l'avancement des connaissances concernant la capacité des pratiques du management de capital humain à influencer les attitudes et les comportements en milieu de travail. Qui plus est, dans la mesure où notre recherche s'inscrit dans une problématique globale relative à la l'engagement organisationnel, elle présente l'intérêt de questionner le rôle du management du capital humain dans cette problématique.

**Mots-clés :** « Management du Capital humain », « engagement organisationnel », « compétence », « climat d'éthique », « reconnaissance ».

### Abstract :

Human capital management, from a managerial perspective, represents a stock that can be created, developed, accumulated and used (Autier, 2005). It is a capital of a particular kind since it is immaterial, that is to say made up of skills and competences which cannot be distinguished from individuals. Most importantly, it is through the combination of knowledge and skills that the organization can develop organizational commitment of their employees and therefore a dynamic approach to performance.

Based on the literature review and the state of the research developed, we have chosen to retain four human capital management practices, first, information sharing practices; second, skills development; third, autonomy practices; last, recognition.

In this context, the objective of this paper is to propose a research model of the influence of human capital management practices on organizational commitment. We wish to contribute to the advancement of knowledge concerning the capacity of human capital management practices to influence attitudes and behavior in the workplace. What is more, insofar as our research is part of a global problem relating to organizational commitment, it has the advantage of questioning the role of human capital management in this issue.

**Keywords:** « Human Capital Management », « organizational commitment », « competence », « ethical climate », « recognition ».

## Introduction

Le capital humain est devenu un concept central pour l'analyse des organisations et la gestion des ressources humaines. Au début des années 60, la notion du capital humain a vu le jour avec les travaux de Becker et Schultz (H. S. Becker, 1960; Schultz, T. W., 1961). A la fin des années 1990, la notion a dépassé la sphère de l'analyse économique et irrigué les sciences de gestion, notamment par les travaux des chercheurs en gestion stratégique des RH (Galunic & Anderson, 2000; Hitt et al., 2001; Lepak & Snell, 1999).

Le capital humain, dans sa perspective gestionnaire représente un stock que l'on peut créer, développer, accumuler et utiliser (Autier, 2005). C'est un capital d'un genre particulier puisque immatériel, c'est-à-dire constitué d'aptitudes et de compétences qui ne peuvent être distinguées des individus. En effet, la plupart des modèles théoriques touchant aux comportements discrétionnaires (Guchait & Cho, 2010; Meyer & Smith, 2000) reposent sur l'hypothèse que l'engagement organisationnel serait essentiellement lié à la mise en place de «bonnes pratiques» de gestion des ressources humaines. Sans nier leur importance, d'autres leviers d'action doivent être considérés.

Les articles dans le domaine de l'engagement organisationnel font de ce concept une attitude tridimensionnelle, prenant en compte ses composantes affectives, calculées et normatives (Meyer & Allen, 1991). Plus de 200 articles et recherches ont été publiés au cours des années 90 sur le sujet (Podsakoff et al., 2000). L'engagement se définit comme étant l'attachement des travailleurs envers leur organisation, il est souvent considéré comme un état psychologique caractérisant la relation entre le travailleur et l'organisation et qui a différentes conséquences comportementales (Meyer et al., 1997). Plusieurs auteurs mettent en évidence les connaissances de plus en plus nombreuses en ce qui concerne cette notion et sa mesure, et donnent un aperçu de ce que l'on connaît au sujet des antécédents et des conséquences comportementales de l'engagement organisationnel sur le lieu de travail (Evans & Davis, 2005; Meyer et al., 2002; Paré & Tremblay, 2007).

La majorité des recherches sur l'engagement organisationnel se sont intéressées aux perceptions de l'expérience au travail, des caractéristiques personnelles et organisationnelles face aux comportements et attitudes des individus au travail. Les praticiens ont montré que l'engagement envers l'organisation, le supérieur et les collaborateurs se trouvent des gages de

l'efficacité des ressources humaines. D'autant plus, l'une des mesures à prendre pour la mise en place d'une atmosphère morale suscitant l'efficacité et la productivité est l'instauration d'un climat d'éthique qui montre la compréhension des employés de leur organisation, et fournit un terrain favorable pour la prise de décisions et le développement de l'engagement.

Dans ce cadre, l'objectif de ce papier est de proposer un modèle de recherche de l'influence des pratiques du management de capital humain sur l'engagement organisationnel. Nous souhaitons contribuer à l'avancement des connaissances concernant la capacité des pratiques du management de capital humain à influencer les attitudes et les comportements en milieu de travail.

Si l'on suit cette idée, notre problématique de recherche se résume autour de la question suivante : « Dans quelle mesure la perception des pratiques du management du capital humain peut-elle contribuer à l'amélioration de l'engagement organisationnel des employés ? ». De cette problématique découle plusieurs questions, notamment, quelles sont les pratiques qui impactent concrètement l'engagement organisationnel, est-ce qu'il y a des pratiques qui ont une influence importante que d'autre sur le développement de l'engagement organisationnel ? Quelles sont les pratiques qui peuvent contribuer au développement de l'engagement affectif au détriment de l'engagement calculé, ou bien le contraire ? Quel est l'influence du climat d'éthique comme variable modératrice sur l'engagement organisationnel ?

Ce papier est organisé en quatre parties. En premier lieu, nous présenterons un bref aperçu de la littérature de la théorie du capital humain. Ensuite, nous introduirons la théorie de l'échange social comme cadre explicatif de l'engagement organisationnel. Nous développerons également les arguments en faveur du rôle modérateur du climat d'éthique et son impact sur l'engagement organisationnel. Par la suite, nous allons mettre l'accent sur notre espace problématique afin de cerner les contours de notre questionnement. Après, la proposition du modèle de recherche, ses variables, et ses hypothèses fera l'objet de notre troisième partie. A la fin, nous allons mettre en lumière la méthodologie de recherche que nous allons suivre.

## 1. Cadre théorique

L'objectif de ce paragraphe est de présenter la littérature fondant nos hypothèses concernant d'une part, le management du capital humain et son impact sur les comportements et les attitudes des employés, d'autre part, le rôle de la théorie de l'échange social comme cadre d'analyse de l'engagement organisationnel.

### 1.1 Management du capital humain ; Approches et théories.

L'utilisation du concept de capital humain remonte aux années 60 avec l'article fondateur du (Schultz, T. W., 1961) qui définit le capital humain comme « le stock d'aptitudes, de connaissances et de qualifications possédées par les individus. C'est un capital, parce que ce stock est acquis à un certain coût en ressources rares : temps ou argent, pour engendrer des flux de satisfactions, de revenus ou d'utilités. Il est humain car il est incorporé dans chaque individu et qu'il est impossible de séparer la personne physique de ses aptitudes ». Le capital humain se révèle être d'une grande valeur économique pour les entreprises (Snell & Dean, 1992), dont le retour sur investissement dépend des efforts déployés par les employés (Teo et al., 2011).

Par la suite, l'approche économique de Becker (1964) vient compléter cette première définition en y rajoutant la personnalité, l'apparence et la réputation, tout en montrant que l'entreprise est un lieu de formation et d'investissement en capital humain. Dans le même ordre d'idée, elle a qualifié le capital humain comme un ensemble de capacités productives qu'un individu acquiert par l'accumulation d'un stock de connaissances générales ou spécifiques, constitué d'éléments aussi divers que le niveau d'éducation, de formation et d'expérience professionnelle, l'état de santé ou la connaissance du système économique.

Selon la théorie du capital humain, il existe deux types d'investissement en capital humain (G. S. Becker, 1964), d'une part les investissements génériques, qui augmentent le capital humain lié à l'individu, ce sont des formations générales valorisables quel que soit l'environnement de l'exercice. Dans ce cas, la productivité marginale de la personne accroîtra de la même manière dans toutes les entreprises. Et d'autre part, les investissements spécifiques, qui augmentent le capital humain lié à l'entreprise elle-même, particulièrement à son métier et à son domaine, ce sont des formations valorisables uniquement par

l'environnement restreint de l'entreprise, par conséquent la productivité marginale du salarié formé ne va augmenter que dans l'entreprise qui l'a formé.

Le concept de capital humain a dépassé la sphère de l'analyse économique et irrigué les sciences de gestion à partir de la fin des années 1990, notamment par les travaux des chercheurs en gestion stratégique des RH (Galunic & Anderson, 2000; Hitt et al., 2001; Lepak & Snell, 1999). A ce propos, les approches managériales ont considéré le capital humain comme l'ensemble des habiletés, des talents, des connaissances ou du savoir-faire des employés et des compétences stratégiques d'une organisation (Kaplan & Norton, 2005). C'est un capital d'un genre particulier puisque immatériel, il est constitué d'aptitudes et de compétences qui ne peuvent être distinguées des individus. Le capital humain est ainsi la propriété des individus et non pas de la firme. Ce point essentiel est expliqué par certains chercheurs (Wernerfelt 1984 ;Davenport, 1999 ; Walker, 2001) qui ont remis en cause l'appellation d'actif humain.

Les avantages du capital humain sont mis en avant par la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984). Cette théorie suggère qu'une firme peut développer un avantage concurrentiel durable (Ekionea & Swain, 2010) par l'utilisation des ressources qu'elle possède, mais aussi par celles qu'elle attire et qu'elle conserve (Delery, 1998). Plusieurs chercheurs (Barney, 1991; Delery, 1998) proposent que la valeur, la rareté, l'inimitabilité et la non-substituabilité sont quatre indicateurs empiriques du potentiel des ressources d'une entreprise pouvant créer une source d'avantage concurrentiel durable.

La théorie des ressources serait critiquée, entre autres, en raison de l'importance négligée des facteurs contextuels et le cadre institutionnel (Evans & Davis, 2005; Priem & Butler, 2001). De même, qu'elle ne permette pas d'expliquer comment s'y prendre pour investir dans les pratiques d'acquisition, de développement et de fidélisation des employés (Fabi et al., 2015). Par conséquent, plusieurs chercheurs préconiseraient davantage la théorie de l'échange social pour y parvenir (Blau, 1964; Gouldner, 1960) généralement ce qui concerne le niveau de fidélisation, de la confiance et de l'engagement.

La notion du management ou de développement du capital humain a apparu aux Etats-Unis dans les années 70 (Nadler, 1970). Bien que les définitions antérieures du terme développement du capital humain mettent l'accent sur l'apprentissage organisationnel. Au

début des années 1990, le terme est devenu plus large, fondé sur la performance et la capacité organisationnelle. Il s'intéresse aux capacités des individus non seulement avec leurs compétences professionnelles, mais aussi avec le bénéfice que l'organisation tire du développement (Devos & Taskin, 2005).

Aujourd'hui, le terme gestion du capital humain est adopté pour contraster avec le rôle traditionnel de la gestion des ressources humaines. La gestion du capital humain met l'accent sur le développement des personnes en tant qu'actifs dont la valeur peut être améliorée par l'investissement, augmentant ainsi la capacité de performance de leurs organisations. Le développement du capital humain doit être aligné sur la mission et la vision de l'organisation et intégré dans les objectifs stratégiques (Soni, 2004).

Leiv Edvinsson, et son groupe de travail ont réalisé, au milieu des années 1990, des recherches portant sur la comptabilisation et la publication d'informations relatives au capital intellectuel. Ils ont développé l'approche extracomptable du capital intellectuel (Edvinsson & Sullivan, 1996). Ces chercheurs ont créé le schéma de la valeur (the value scheme) et le navigateur (the navigator) avec plus de 200 indicateurs (Edvinsson, 1997), tel que le niveau de formation des salariés, le temps consacré à la formation... Ils ont placé le capital humain au centre du modèle, composé des compétences, des attitudes et comportements, et de l'agilité intellectuelle, qui est en liaison étroite avec les autres composantes (capital structurel et capital financier) (Edvinsson, 1997, 2000).

Plusieurs théoriciens, (Boselie et al., 2005; Gerhart, 2005) suggèrent que le regroupement de pratiques en différents ensembles (bundles), permet la constitution d'un système de travail à haute participation (STHP), ou encore systèmes de travail à haut rendement. Ce sont des ensembles de pratiques de gestion du capital humain innovatrices visant à stimuler les employés et la performance des entreprises (Kroon et al., 2013), et qui auront un impact positif sur l'engagement organisationnel (Guchait & Cho, 2010; Meyer & Smith, 2000).

### **1.2 Théorie de l'échange social et engagement organisationnel.**

Plusieurs auteurs se réfèrent à la théorie de l'échange social pour étudier l'impact des pratiques relative à l'expérience au travail sur l'engagement organisationnel. Elle permet d'expliquer comment les attitudes et les comportements des employés sont modifiés sous l'influence de certaines pratiques de gestion des ressources humaines (Chang & Chen, 2011;

Wu & Chaturvedi, 2009). Cette théorie mobilise la notion de l'engagement qui se développe chez un employé envers son organisation (Fiorito et al., 2007). L'engagement organisationnel serait conditionné par le genre de perceptions que se font les employés de leurs échanges avec leurs employeurs. Des échanges qui vont augmenter l'attraction et la fidélité des employés et par conséquent leur engagement organisationnel (Fabi et al., 2015).

La théorie de l'échange social est considéré comme un échange de ressources sociales et matérielles, plus fondamental dans l'interaction humaine, il se traduit par un engagement, entre des parties, fondé sur la confiance (Blau, 1964). Selon ce même auteur le principe fondamental de la théorie de l'échange social est que toute personne jugeant bénéficiée d'une faveur ou d'un bien-être psychologique, sentira une obligation réciproque envers le partenaire d'échange.

Ce cadre de référence permet d'expliquer comment les attitudes et les comportements se révèlent stratégiquement importants (Collins & Smith, 2006; Sun et al., 2007). Les pratiques à base d'engagement seraient créatrices de relations d'échanges positifs, stimulant ainsi la motivation des employés et encourageant une participation accrue dans la poursuite des objectifs de l'entreprise. Selon Fabi et al. (2011), la théorie de l'échange social serait plus appropriée que, par exemple, la théorie des ressources, pour expliquer les mécanismes de fidélisation.

Les individus qui font preuve d'engagement sont caractérisés par un partage des valeurs de l'organisation, le désir de demeurer à son service et une disposition à donner des efforts au nom de celle-ci (Porter et al., 1974). L'engagement organisationnel sera donc considéré comme l'identification d'un employé à son organisation et son implication dans celle-ci. Plusieurs recherches ont fait preuve de la relation positive de l'engagement organisationnel et la performance, cette dernière est analysée comme une conséquence de l'engagement (Bonnet, M. 2003). En fait, les personnes fortement impliquées affectivement dans leur organisation travaillent plus et mieux que celles ayant une faible implication affective (Thévenet & Neveu, 2002).

Meyer et Allen (1991) sont considérés comme les pères de l'engagement organisationnel avec leur modèle tridimensionnelle. Ils définissent l'engagement organisationnel comme étant un acte ou un état qui comporte trois dimensions. Il s'agit de la dimension affective, la

dimension calculée (ou de continuation) et la dimension normative (ou d'obligation). Ces auteurs ont établi une échelle pour mesurer le niveau de chaque dimension d'engagement organisationnel.

La dimension affective se réfère à l'attachement affectif, à l'identification et à l'engagement de l'employé à l'égard des objectifs et des valeurs de son organisation (Porter et al., 1974). L'employé qui montre un fort engagement affectif désire évoluer dans son organisation parce qu'elle comble ses besoins à plusieurs niveaux. Cela engendrerait un sentiment d'appréciation, d'appartenance, et le désir de contribuer aux succès de son organisation.

La dimension calculée, de sa part, renvoie à la prise en compte des coûts associés au fait de quitter l'organisation (Meyer, et Allen 1997; Meyer et al. 2002). L'employé qui a comme lien principal avec son organisation l'engagement calculé, y reste parce qu'il estime que ce choix lui rapportera plus que la décision de partir. L'engagement calculé fait référence à un échange des services mutuels où priment les aspects monétaires et politiques. Dans ce cas, l'employé décide de rester avec son organisation parce qu'il estime que cette action rapporte des bénéfices supérieurs aux coûts. Un fort engagement calculé engendrerait des comportements et des attitudes au travail qui ont principalement pour but de maintenir le lien d'emploi entre l'employé et son organisation.

Enfin, la dimension normative fait référence à un sentiment d'obligation morale éprouvé par l'employé envers son organisation (Wiener, 1982). Cette personne restera avec son organisation parce qu'elle se sent obligée et qu'elle pense que c'est moralement la bonne chose à faire.

Les trois dimensions de l'engagement organisationnel développées par (Meyer et Allen 1991; 1997) sont associées à des antécédents et des conséquences différentes. La reconnaissance d'un concept englobant trois dimensions qui se développent distinctement selon divers antécédents, rend l'étude de l'engagement organisationnel plus complexe, mais elle permet aussi une meilleure gestion du phénomène en milieu de travail (Dunham et al., 1994).

Des trois formes d'engagement, c'est l'engagement organisationnel affectif qui a été le plus souvent associé à des effets positifs tant pour l'organisation que pour ses membres. La plupart des recherches font ressortir deux grandes catégories de facteurs favorisant le

développement de cette forme d'engagement: les caractéristiques organisationnelles et les expériences positives de travail vécues par les employés (Stinglhamber & Vandenberghe, 2003).

Les caractéristiques organisationnelles se réfèrent essentiellement à une culture et à des pratiques de gestion participative, renforcées par des pratiques de gestion des personnes stimulant chez les employés la perception d'être soutenus et pleinement considérés pour leurs contributions et d'être traités avec équité dans l'application des décisions, des politiques et des procédures (Eisenberger et al., 1986; Meyer et al., 1997; Meyer & Smith, 2000). Alors que les expériences positives de travail ayant le plus d'impact sur l'engagement organisationnel affectif sont liées davantage aux aspects intrinsèques du travail (autonomie, défis professionnels, possibilités de développement...) que aux aspects extrinsèques tels les horaires de travail, les relations avec le supérieur, la rémunération (Jonnaert et al., 2006; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1991).

D'autres recherches (Meyer et Allen, 1997) ont démontré l'influence négligeable ou limitée des caractéristiques sociodémographiques (sexe, âge, ancienneté) quant aux dispositions personnelles (besoin d'accomplissement personnel, forte éthique du travail, sentiment de compétence élevé), qui ont un impact plus grand, particulièrement sur l'engagement organisationnel affectif.

L'engagement affectif envers l'organisation montre toutefois une relation positive un peu plus significative avec les comportements discrétionnaires favorables à l'organisation, tels la prise d'initiatives constructives et l'aide spontanée aux collègues (Meyer et al., 2002; Paillé, 2004). Par ailleurs, des recherches récentes (Schmidt, 2007; Spreitzer & Mishra, 2002; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003) indiquent des relations significatives entre cette forme d'engagement et des indicateurs de bien-être personnel, tel un niveau de stress plus réduit en période de changements organisationnels et une signification du travail plus élevée chez les personnes partageant davantage les valeurs, la mission et les objectifs de leur organisation.

Quant aux antécédents de l'engagement calculé, il ressort des variables liées aux aspects monétaires et politiques. Dans ce cas, tout ce qui augmente les coûts perçus peut être considéré comme un antécédent de ce type d'engagement, tout ce qu'il en coûte à l'individu lors d'un éventuel départ de l'organisation (H. S. Becker, 1960). Les types d'antécédents les

plus souvent étudiés sont les investissements en temps et en argent ainsi que la présence ou l'absence d'autres alternatives sur le marché de travail. On trouve notamment ; la faible transférabilité des habiletés acquises dans l'organisation, l'investissement de temps et d'effort consacrés à l'organisation, la justice distributive et la satisfaction quant aux avantages sociaux au partage des bénéfices et aux régimes de retraite (Meyer & Allen, 1991).

En troisième lieu, la littérature portant sur le développement de l'engagement normatif s'avère plutôt théorique qu'empirique. Le sentiment d'obligation à rester dans l'organisation est relié à l'intériorisation de pressions normatives exercées sur un individu, aussi bien avant son entrée dans l'organisation (la socialisation familiale ou culturelle), qu'après son entrée dans une organisation (la socialisation organisationnelle) (Wiener, 1982).

Les antécédents de l'engagement normatif relevés dans la littérature diffèrent rarement de ceux reliés à l'engagement affectif. Pour certains chercheurs (Meyer & Allen, 1991; Ward & Davis, 1995) aucuns antécédents en termes d'expériences de travail et des caractéristiques de l'emploi n'a démontré des corrélations significatives avec l'engagement normatif de façon constante. Néanmoins, les antécédents les plus relevés en recherche s'avèrent presque toujours des caractéristiques personnelles comme l'âge, et le sens de loyauté développé lors des expériences de socialisation familiales ou sociétales.

Ces constatations nous indiquent qu'il est presque impossible et inutile pour les organisations de promouvoir des pratiques pouvant influencer l'engagement normatif puisqu'il est en grande partie engendré par des facteurs extérieurs au milieu de travail. Nous avons donc décidé de ne pas tenir compte de la dimension normative dans notre recherche.

## **2. Problématique de la recherche**

La nécessité de contrôler les coûts et d'optimiser la performance oblige les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, à être efficaces et efficientes. Pour ce faire, des pratiques de gestion, telle la rationalisation des effectifs, ont été fréquemment utilisées (Trudel et al., 2005). Néanmoins ces pratiques brisent le lien de confiance et de loyauté que les individus entretiennent avec l'organisation qui les emploie et diminuent leur engagement, en augmentant l'absentéisme, le roulement du personnel (Heppell, 2012), et l'insatisfaction professionnelle (Guérin et al., 1997).

De plus en terme empirique, les ressources humaines œuvrant dans les organisations doivent être composées d'individus qualifiés, compétents et mobilisés. Par exemple, la rareté actuelle de certaines catégories de personnel soignant face à l'augmentation constante de la demande de soins fait ressortir l'importance de mettre en œuvre des pratiques innovatrices de gestion des personnes, tant pour améliorer l'attraction aux professions de la santé que pour fidéliser le personnel nouvellement recruté (Laschinger et al., 2001, 2003; Lavoie-Tremblay & Viens, 2004).

Dans le même ordre d'idée, une investigation portant sur le climat d'éthique au travail sera importante, de la multiplicité des incidents, tels que les licenciements abusifs, la corruption, le travail public-privé, constituant autant d'exemples frappants et remettant en cause le système d'éthique de l'organisation.

Face à ce déficit de considération de la valeur travail et du manque d'attachement à leur organisation, il est nécessaire de déterminer le niveau d'engagement des salariés afin de déterminer les pratiques sur les quelles jouer pour augmenter leur engagement et par conséquent leur efficacité.

Pour tenter d'apporter des éléments de réponse à notre problématique, notre recherche s'articule autour de la question suivante : « **Dans quelle mesure la perception des pratiques de management du capital humain peut-elle contribuer à l'amélioration de l'engagement organisationnel des employés ?** ».

De cette problématique découle plusieurs questions, notamment, quelles sont les pratiques qui impactent concrètement l'engagement organisationnel, est-ce qu'il y a des pratiques qui ont une influence importante que d'autre sur le développement de l'engagement organisationnel ? Quelles sont les pratiques qui peuvent contribuer au développement de l'engagement affectif au détriment de l'engagement calculé, ou bien le contraire ? Quel est le rôle du climat d'éthique comme variable modératrice dans le développement de l'engagement organisationnel ?

### **3. Variables, hypothèses et modèle de recherche.**

#### **3.1 Relation entre les pratiques du management du Capital Humain et l'engagement organisationnel.**

Le modèle théorique proposée dans notre recherche présente bien évidemment des variables dépendantes et indépendantes. La variable dépendante sera composée par l'engagement calculé et l'engagement affectif. La dimension normative sera écartée du modèle et de nos hypothèses, de l'inexistence d'un lien significatif entre les pratiques et l'engagement organisationnel selon la revue de littérature déjà développée.

Les expériences de travail se divisent en deux catégories : celles qui satisfont le besoin de se sentir confortable physiquement et psychologiquement dans son organisation, puis celles qui contribuent à l'essor du sentiment de compétence éprouvé par l'employé (Herzberg, 1966). L'efficacité des ressources humaines repose sur l'interaction de quatre différents aspects de la gestion des employés (Lawler 1986; Lawler et Mohrman 2003), c'est-à-dire : Information\* Reconnaissance \* Pouvoir\* Connaissances.

Dans ce sens la variable explicative sera constituée de quatre pratiques : les pratiques de partage de l'information, le développement des compétences, les pratiques de reconnaissance et les pratiques d'autonomie et de responsabilisation.

##### **➤ Les pratiques de partage d'information :**

On parle davantage des deux flux d'information ; l'information descendante et l'information ascendante. Le partage d'information par le biais d'une communication bi directionnelle favorise l'assimilation des valeurs et des objectifs organisationnels par les employés (Rodwell et al., 1998). Un employé bien informé percevrait plus positivement le système de fonctionnement de son organisation.

##### **➤ Les pratiques de développement des compétences :**

Les possibilités de développement des compétences constitue une source de perception de soutien de l'employeur et un facteur d'engagement affectif (Meyer & Smith, 2000; Rhoades & Eisenberger, 2002; Tsui et al., 1997).

Ces pratiques ont clairement un lien positif, via la justice procédurale et le soutien organisationnel perçu, avec l'engagement affectif envers l'employeur, tel que démontré par des recherches récentes (Allen et al., 2003; Meyer & Smith, 2000; Rhoades & Eisenberger, 2002; Whitener, 2001) . De même, les employés hautement qualifiés au sein d'une entreprise s'avèrent être une source indéniable d'un avantage concurrentiel (Coff, 1997; Fabi et al., 2012; Oladapo & Onyeaso, 2013; Way, 2002).

Les organisations ont compris la nécessité de s'appuyer sur de nouvelles logiques et pratiques de développement des compétences. Il s'agit entre autres de la formation continue. En effet, la formation est d'abord une responsabilité et une obligation de l'entreprise envers son potentiel humain. Le concept plus récent de l'organisation apprenante, met en évidence ces deux perspectives de la formation, l'apprentissage et le développement personnel de tous ses employés, tout en se transformant constamment elle-même (Ricard D, 1995). Il est de même nécessaire de sensibiliser les entreprises sur l'importance de la mise en place d'un service et d'une ingénierie de formation comme un puissant levier de développement des compétences des collaborateurs (Boudi Y. & Ait soudane J. 2019).

➤ **La responsabilisation et l'autonomie :**

Il appartient à chaque supérieur immédiat de favoriser chez ses employés la satisfaction des trois besoins psychologiques fondamentaux : Le besoin d'autonomie, le besoin de compétence et le besoin d'affiliation sociale.

Les comportements à adopter par le supérieur immédiat pour satisfaire davantage la satisfaction de ces trois besoins sont entre autres de reconnaître et d'accepter de prendre en compte la perspective de ses collaborateurs, tout en reconnaissant ses propres sentiments et émotions et de savoir expliquer le rationnel et les raisons derrière chaque décision.

Selon Meyer et Allen (1990, 1991) une gestion participative ou prime l'autonomie et la responsabilisation, devrait favoriser le développement de l'engagement affectif. On trouve aussi le partage de pouvoir entre subordonnants et subordonnées qui serait positivement reliés à l'engagement affectif ( Fiorito et al. 1997, king et al. 1997).

➤ **Les pratiques de reconnaissance :**

Des études récentes (Gagné & Deci, 2005; Lawler & Mohrman, 2003; Luthans & Stajkovic, 1999; Paré & Tremblay, 2007) indiquent que les autres marques de reconnaissance au travail, de nature non monétaire, liées à des comportements de soutien, d'encouragement, à l'octroi de symboles honorifiques, à des félicitations publiques ou en privé, traduisent de façon tangible l'appréciation de l'organisation à l'égard des personnes ou des équipes qui accomplissent des actions ou des efforts méritantes.

Selon Fiorito et al. (1997), le levier de reconnaissance se réfère tant à des considérations affectives qu'à des bénéfices instrumentaux. Dans ce sens le système de reconnaissance a un impact sur les deux principaux types d'engagement organisationnel (engagement affectif et engagement calculé).

Ces pratiques peuvent effectivement être perçues par les employés comme des marques de soutien organisationnel (Rhoades & Eisenberger, 2002), d'amélioration du climat de confiance entre la direction et les employés (St-Onge et al., 2005), de développement de la performance individuelle ou collective (Appelbaum & Kamal, 2000; Stajkovic & Luthans, 1997). De plus, elles contribuent dans certains contextes de travail à un engagement affectif plus fort à l'égard de l'employeur (Tremblay, Guay et Simard, 2000). La reconnaissance intrinsèque au travail constitue une pratique de gestion peu coûteuse pouvant être mise à profit par les organisations désireuses de retenir et de soutenir les meilleurs talents (st-onge et al., 2005).

Pour résumer, Ward et Davis (1995), indiquent que les récompenses intrinsèques et sociales, ainsi que la perception de justice au niveau des procédures de détermination des salaires, augmenteraient l'engagement affectif. Alors que pour l'engagement calculé des aspects tels que la justice distributive, les avantages sociaux, et les régimes de retraite peuvent influencer à la hausse de l'engagement calculé.

Dans la lignée de ces travaux décrivant les quatre pratiques du management du capital humain retenus dans notre étude, nous avons pu formuler l'hypothèse centrale posée dans notre étude qui stipule que : les pratiques du management du capital humain contribueraient positivement au développement de l'engagement organisationnel.

La formulation d'hypothèses se trouvent primordiale afin d'orienter les investigations à réaliser et d'éviter de se perdre dans la multitude des pistes envisageables de la recherche. C'est à terme un gain de temps précieux. S'il s'avère que les premières pistes explorées sont sans issue, on peut toujours revenir en arrière et formuler de nouvelles hypothèses.

De ce fait, notre première hypothèse expose la relation entre les pratiques de partage de l'information et l'engagement organisationnel (Hypothèse 1(H1)).

Pour la deuxième, nous allons formuler l'hypothèse qu'il existe une corrélation positive entre le développement des compétences et l'engagement organisationnel. (H2)

Par la suite, nous allons tester l'hypothèse qu'il existe une corrélation positive entre le degré d'autonomie et de responsabilisation avec l'engagement organisationnel. (H 3).

Finalement, nous allons essayer de vérifier l'hypothèse que les pratiques de reconnaissance contribueraient positivement à l'amélioration de l'engagement organisationnel (H 4).

### **3.2 Le climat d'éthique en tant que variable modératrice**

L'étude du climat d'éthique a fait l'objet d'un intérêt grandissant de la part des chercheurs et praticiens depuis plusieurs décennies comme le soulignait Victor and Cullen (1988), reconnus comme les pères de la théorie du climat d'éthique. Ils définissent ce concept comme « l'ensemble des perceptions partagées de ce qui est un comportement éthiquement correct et de la manière dont les problèmes éthiques devraient être traités dans une organisation. ». Plus récemment, Arnaud (2010) définit ce même concept comme étant : « les perceptions globales et partagées des individus au sein d'une organisation reflétant le contenu et la force des valeurs éthiques, des normes, des attitudes, des sentiments et des comportements qui prévalent dans un système social. »

Le climat d'éthique au travail est jugé comme le « miroir » des valeurs éthiques prédominantes, des comportements organisationnels, des pratiques et des politiques éthiques gérant le vécu des employés dans l'organisation (Arnaud, 2010 ; Martin et Cullen, 2006 ; Cullen et al. 2003).

Une éthique d'entreprise forte envoie un signal solide aux employés, qu'ils travaillent pour une entreprise juste et équitable, cela renforce leur sentiment de fidélité et d'engagement à

son égard et les incite être plus efficace, productive et performant (Chua et Rahman, 2011) et vice versa. Schwepker Jr, (2001) estime qu'un climat éthique souhaitable pourrait jouer un rôle dans la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel, et en revanche, il pourrait réduire les intentions de départ.

Certaines études ont souligné le lien entre le climat éthique et l'engagement organisationnel, notamment l'étude de Tsai Huang (2008), qui a montré une corrélation positive et significative entre l'engagement de type affectif et normatif, et le climat de bienveillance, de professionnalisme, des règles et d'indépendance. En outre, il y a une corrélation significative entre l'engagement calculé et le climat instrumental.

Cullen et son équipe ont mené deux études en 2003 sur l'effet du climat d'éthique sur l'engagement organisationnel. Les résultats indiquent que, dans les deux études, il y a une corrélation positive entre le climat, d'entraide, des règles et du professionnalisme et l'engagement organisationnel et une corrélation négative entre le climat instrumental et l'engagement calculé d'employés.

Victor et Cullen (1988) développent une typologie bidimensionnelle en se basant essentiellement sur les théories de la philosophie morale, de la psychologie morale et de la sociologie. La première dimension nommée « critère éthique » renferme trois critères de raisonnement moral, à savoir l'égoïsme, l'utilitarisme ou bienveillance et la déontologie (Fritzsche et Becker, 1984). Selon ces auteurs, ces trois critères éthiques peuvent aussi se distinguer par une deuxième dimension nommée « lieu d'analyse » portant sur les groupes de référence à savoir l'individuel, le local et le cosmopolite (sociétal). En combinant ces deux dimensions dans une matrice 3x3, Victor et Cullen (1988) identifient neuf types théoriques de climats éthiques. Ces climats d'éthiques sont des structures normatives qui guident la prise de décision et la résolution des dilemmes éthiques dans l'organisation et ne présentent pas des niveaux différents de développement moral (Victor et Cullen, 1988 ; Martin et Cullen, 2006).

Selon les définitions portées par Victor et Cullen (1988), un climat bienveillant se caractérise par une considération des problèmes éthiques à tous les niveaux d'analyse, avec domination du critère utilitariste concernant leur évaluation. Un climat égoïste est un climat d'éthique basé sur une logique instrumentale, où les membres privilégient en priorité et dans la plupart des cas la satisfaction de leurs intérêts personnels au détriment de ceux de la collectivité. Un

climat déontologique est fondée sur une logique de conformité à un ensemble de principes moraux, qu'ils soient individuels, organisationnels (règles et procédures) ou sociétales (lois et codes) qui servent comme des référents pour la résolution d'un dilemme éthique.

Les efforts déployés par les entreprises en matière d'éthique ne conduisent pas toujours à des réactions favorables de la part des employés. Des constats issus du contexte des entreprises viennent expliquer ce fait. De multiples incidents, tels que les licenciements abusifs, le travail des enfants, la corruption et plusieurs autres scandales financiers, constituent autant d'exemples frappants qui remettent en cause les systèmes de valeurs éthiques des entreprises. Ils sont à l'origine d'une crise économique et d'une fragilisation du système social (Mercier, 2004). De plus, un nombre de dirigeants n'en font qu'un discours d'incantation, rehaussant la place capitale des travailleurs dans l'entreprise. Plusieurs chercheurs estiment que la simplification de l'éthique à un effet de mode, peu à peu « instrumentalisé » au service d'un projet de médiatisation éthique (Pesqueux et Biefnot, 2002). Les codes éthiques et les chartes de valeurs ont constitué autant d'instruments utilisés dans ce sens.

Différentes modélisations du climat d'éthique ont émergé au fil du temps et ont enrichi la littérature sur ce concept. Nous tiendrons dans ce travail le modèle de Victor et Cullen (1987 ; 1988 ; 2003) qui est le plus testé empiriquement. L'hypothèse réservée à ce thème consisterait à valider la relation significative entre le climat d'éthique comme variable modératrice et l'engagement organisationnel. (H5).

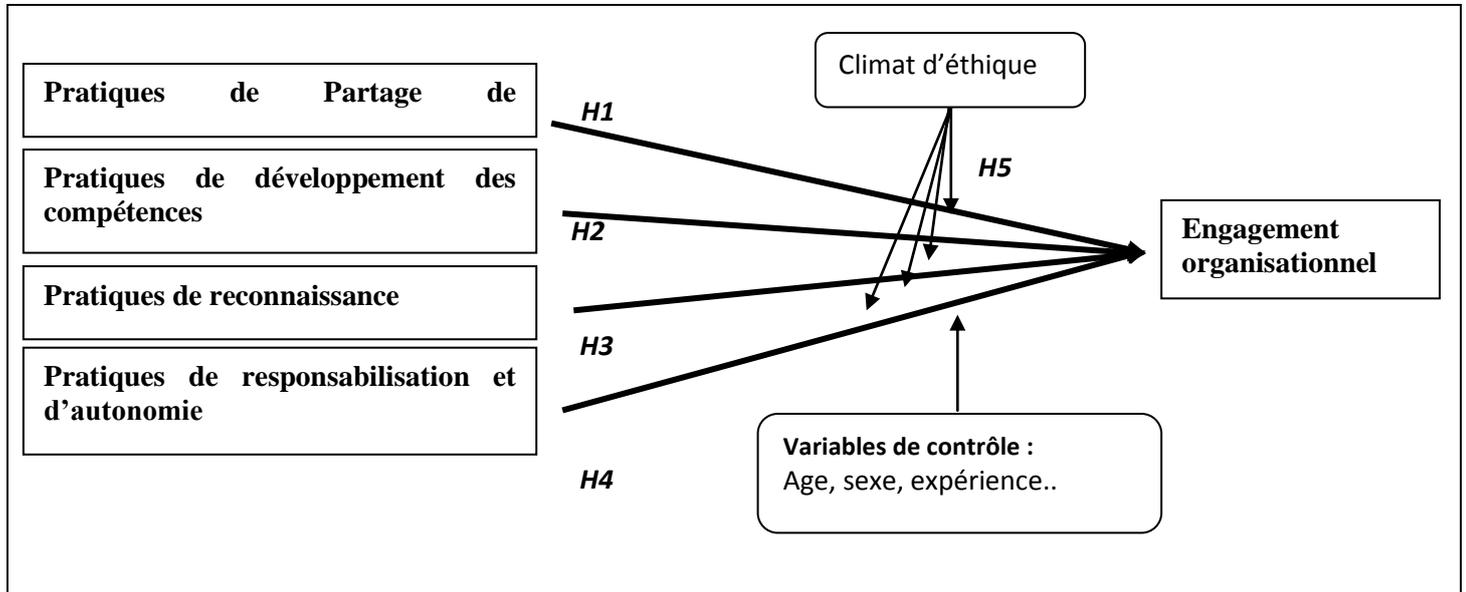
### **3.3 Présentation du Modèle de Recherche**

Pour l'intérêt de cette recherche, nous avons choisi les caractéristiques personnelles et organisationnelles (Age, sexe, niveau d'expérience professionnel, niveau d'étude, et le niveau hiérarchique) en tant que variables de contrôle.

A partir de l'ensemble des propositions d'hypothèses ci-dessus, nous allons essayer d'étudier individuellement l'impact de chaque pratique sur l'engagement organisationnel (variable dépendante).

Le modèle de recherche présenté dans la figure 1, P.19 se veut un outil important pour servir notre travail de recherche, afin de vérifier les hypothèses énoncées, et apporter des solutions concrètes à la problématique posée.

Figure n°1 : Schématisation du modèle de recherche



Source : Elaboration par auteurs inspiré du modèle de Lawler et Mohrman (2003), Meyer et al. (1991)

#### 4. Méthodologie de recherche

Dans ce travail, nous allons étudier les pratiques du management du capital humain qui incitent les employés à s'engager dans des comportements et des attitudes positifs et performants. En cohérence avec l'objet de l'étude, notre recherche met en exergue le poids déterminant du contexte éthique dans la promotion de l'engagement organisationnel en milieu organisationnel.

Compte tenu de l'objectif et la question de recherche formulée en dessus, le paradigme interprétativiste (Girod-Seville & Perret, 1999) est le plus adapté puisqu'il nous permet de comprendre comment les pratiques du management du capital humain peuvent-elles contribuer au développement du niveau de l'engagement organisationnel. Dans ce cadre, l'objectif n'est pas de découvrir la réalité et les lois la régissant, mais de développer une compréhension de cette réalité sociale. En effet, il s'agit non seulement de comprendre mais aussi d'analyser le sens que les différents acteurs souhaitent associer à leurs actions.

Notre recherche s'articule donc autour d'un positionnement épistémologique interprétatif et d'une démarche abductive par exploration hybride. Nous aurons amené à opérer de nombreux allers-retours entre notre terrain et le cadre théorique. En se situant entre l'exploration et le test.

Dans un premier temps, nous allons envisager de mener une étude exploratoire suivant une approche qualitative afin de valider le modèle par la suppression des variables inadaptées au contexte local et d'en ajouter d'autres qui étaient imprévu dans la littérature. Quand le terrain présente des particularités par rapport au contexte où la littérature a été développée, et c'est généralement le cas, une étape exploratoire qualitative s'avère indispensable pour contextualiser le travail.

Dans un deuxième temps, nous allons conduire une étude empirique quantitative pour tester et vérifier la pertinence du notre modèle. Il nous semble plus pratique de mesurer directement, par un questionnaire auto-administré, les perceptions des employés face aux pratiques du management du capital humain et leur impact sur l'engagement organisationnel ainsi que le rôle modérateur du climat d'éthique.

## Conclusion

L'objectif de ce papier était de proposer un modèle de l'échange social permettant d'expliquer l'impact des pratiques du management du capital humain sur l'engagement organisationnel, en particulier affectif et calculé. De même, nous allons montrer le rôle important du climat d'éthique comme une variable modératrice, les caractéristiques personnelles et organisationnelles comme variable de contrôle.

L'étude du phénomène d'engagement organisationnel a connu, aux États-Unis, un essor important depuis que Meyer et Allen (1991) ont présenté une conceptualisation de l'engagement à trois dimensions que chacun d'eux possède un processus de développement distinct.

A travers notre modèle de recherche nous avons montré qu'il est possible d'étudier l'engagement organisationnel des individus à travers leurs perceptions envers les pratiques de management du capital humain retenues : le développement des compétences, le degré de responsabilisation et d'autonomie, la reconnaissance et les pratiques de partage de l'information. Cependant, il est tout aussi nécessaire d'étudier l'influence de l'éthique comme une préoccupation d'ordre managériale, en particulier sur les attitudes et les comportements au travail.

### *Les implications théoriques et managériales*

La présente recherche comporte plusieurs contributions. Sur le plan de l'avancement des connaissances scientifiques, cette étude permet d'améliorer les connaissances quant à l'influence des pratiques du management du capital humain sur l'engagement organisationnel. Ce travail de recherche synthétise la littérature disponible sur le sujet et liste un certain nombre de références pour toute personne souhaitant s'approfondir dans le domaine des comportements discrétionnaires au travail. Compte tenu du modèle conceptuel élaboré, il est possible d'affirmer qu'il existe une relation significative entre les quatre pratiques développées et l'engagement organisationnel.

De même, ce travail ouvre la porte à des recherches futures et pourrait servir de base à des travaux de point de départ aux scientifiques désirant mesurer l'impact du climat d'éthique sur l'engagement des travailleurs ou encore comparer le poids explicatif des quatre pratiques sur

les trois dimensions de l'engagement. Les résultats obtenus permettront aux gestionnaires de faire des choix judicieux quant à leurs pratiques de management du capital humain. Ils pourront ainsi être plus éclairés sur ce qui peut influencer l'engagement organisationnel de leurs employés.

Bien que plusieurs résultats intéressants aient pu être mis en évidence, un certain nombre de limites doivent être souligné. D'abord, seul l'effet des grappes de pratiques individuelles a été testé, par conséquent, on ne sait pas s'il existe des configurations de pratiques de management du capital humain plus efficaces que d'autres. Il importe également de souligner qu'il y a d'autres variables disponibles qui n'ont pas été prises en compte dans cette étude et qui peuvent jouer un rôle important dans l'explication des antécédents de l'engagement organisationnel (la justice organisationnelle, la motivation et le soutien organisationnel..).

Dans le prolongement de notre recherche, nous allons essayer de déterminer les caractéristiques de notre échantillon. Certes, le développement des compétences des collaborateurs, la reconnaissance de leurs efforts fournis et l'engagement pour servir l'intérêt général pourraient constituer un axe prioritaire pour le renforcement de l'engagement des organisations de service public. Nous allons donc opté pour le système de la santé publique, marqué par une crise des RH notamment ; la pénurie des professionnels de la santé, la faible capacité des pays en voie de développement à former et donc à produire suffisamment de RH, ou par un manque de volonté politique limitant les recrutements des professionnels de santé et augmentant le taux de chômage malgré la pénurie (Awases et al., 2004).

### Références Bibliographiques :

- Allen, D. G., Shore, L. M., & 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.
- Appelbaum, S. H., & Kamal, R. (2000). An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business. *Journal of Management Development*, 19(9), 733–763.
- Awases, M., Gbary, A. R., Nyoni, J., & Chatora, R. (2004). Migration des professionnels de la santé dans six pays: rapport de synthèse. *Organisation Mondiale de La Santé, Bureau Régional de l'Afrique, Brazzaville*.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital*. New York: Columbia University Press.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40.
- Blau, P. (1964). Power and exchange in social life. *New York: J Wiley & Sons*, 352.
- BONNET, M. (2003). *Exemple d'une recherche intervention socio-économique innovante dans un contexte trans-organisationnel*. Actes du congrès annuel de l'AGRH, Grenoble.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94.
- Boudi Y. & Ait soudane J. (2019) « La formation continue, une pratique de la GRH pour le développement des compétences : Etude empirique auprès des entreprises de la ville d'El Jadida. », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 8 : Mars 2019 / Volume 3 : numéro 4 » p : 411- 432
- Chang, P.-C., & Chen, S.-J. (2011). Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(04), 883–901.
- Coff, R. W. (1997). Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of Management Review*, 22(2), 374–402.
- Collins, C. J., & 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.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*.
- Devos, V., & Taskin, L. (2005). Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace. *Revue française de gestion*, no 156(3), 93–104.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370.

- Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30(3), 366–373.
- Edvinsson, L. (2000). Some perspectives on intangibles and intellectual capital 2000. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 12–16.
- Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal*, 14(4), 356–364.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500.
- Ekionea, J.-P. B., & Swain, D. E. (2010). Developing and Aligning a Knowledge Management Strategy: Towards. *Information Resources Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*, 167.
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, 31(5), 758–775.
- Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2015). Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations. *International Journal of Manpower*, 36(5), 772–790.
- Fabi, B., Lacoursière, R., Raymond, L., & St-pierre, J. (2012). *Cahier de recherche*.
- Fiorito, J., Bozeman, D. P., Young, A., & Meurs, J. A. (2007). Organizational commitment, human resource practices, and organizational characteristics. *Journal of Managerial Issues*, 186–207.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Galunic, D. C., & Anderson, E. (2000). From security to mobility: Generalized investments in human capital and agent commitment. *Organization Science*, 11(1), 1–20.
- Gerhart, B. (2005). Human resources and business performance: Findings, unanswered questions, and an alternative approach. *Management Review*, 174–185.
- GIROD-SEVILLE, M., & PERRET, V. (1999). *Fondements épistémologiques de la recherche in Méthodes de Recherche en Management, ouvrage coordonné par Raymond Alain Thiétart, éd. Dunod*.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 161–178.
- Guchait, P., & Cho, S. (2010). The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India: the mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1228–1247.
- Guérin, G., Wils, T., & Lemire, L. (1997). L'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines: le cas de la gestion des professionnels syndiqués au Québec. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 52(1), 61–90.
- Heppell, N. (2012). *Le roulement du personnel et la performance organisationnelle: l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines*.

- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the nature of man*.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13–28.
- Jonnaert, P., Barrette, J., Masciotra, D., & Yaya, M. (2006). *La compétence comme organisateur des programmes de formation revisitée, ou la nécessité de passer de ce concept à celui de 'l'agir compétent'*. Bureau international d'éducation de l'UNESCO.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). Balanced scorecard. *Harvard Business Review*.
- Kroon, B., Van De Voorde, K., & Timmers, J. (2013). High performance work practices in small firms: a resource-poverty and strategic decision-making perspective. *Small Business Economics*, 41(1), 71–91.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2003). Workplace empowerment as a predictor of nurse burnout in restructured healthcare settings. *Healthcare Quarterly*, 6(4).
- Laschinger, H. K. S., Shamian, J., & Thomson, D. (2001). Impact of magnet hospital characteristics on nurses' perceptions of trust, burnout, quality of care, and work satisfaction. *Nursing Economics*, 19(5), 209.
- Lavoie-Tremblay, M., & Viens, C. (2004). What will it take to keep our nurses? *The Canadian Nurse*, 100(6), 8.
- Lawler, E. E., & Mohrman, S. A. (2003). *Creating an Effective Human Resources Organization: Trends and New Directions*. Stanford University Press.
- Lawler III, E. E. (1986). *High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. ERIC.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.
- Luthans, F., & Stajkovic, A. D. (1999). Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 49–57.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences de L'administration*, 17(4), 319–331.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of

- antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Nadler, L. (1970). *Developing human resources*.
- Oladapo, V., & Onyiaso, G. (2013). *An empirical investigation of sub dimensions of high performance work systems that predict organizational innovation*.
- Paillé, P. (2004). Examen empirique sur le caractère multidimensionnel de l'engagement normatif et sur les liens avec les engagements affectif et continu. *Psychologie Du Travail et Des Organisations*, 10(4), 327–339.
- Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326–357.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22–40.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698.
- Rodwell, J. J., Kienzle, R., & Shadur, M. A. (1998). The relationship among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: The integral role of communications. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(3-4), 277–293.
- Schmidt, K.-H. (2007). Organizational commitment: A further moderator in the relationship between work stress and strain? *International Journal of Stress Management*, 14(1), 26.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.
- Schwepker Jr, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 39–52.
- Snell, S. A., & Dean, J. W. (1992). Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective. *Academy of Management Journal*, 35(3), 467–504. <https://doi.org/10.5465/256484>
- Soni, V. (2004). From Crisis to Opportunity: Human Resource Challenges for the Public Sector in the Twenty-First Century. *Review of Policy Research*, 21(2), 157–178.
- Spreitzer, G. M., & Mishra, A. K. (2002). To stay or to go: Voluntary survivor turnover following an organizational downsizing. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 707–729.

- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975–95. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1122–1149.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 251–270.
- St-Onge, S., Haines III, V. Y., Aubin, I., Rousseau, C., & Lagassé, G. (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. *Gestion*, 30(2), 89–101.
- Sun, L.-Y., Aryee, S., & 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.
- Teo, S. T., Le Clerc, M., & Galang, M. C. (2011). Human capital enhancing HRM systems and frontline employees in Australian manufacturing SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(12), 2522–2538.
- Thévenet, M., & Neveu, J. P. (2002). L'implication au travail. *Paris, Vuibert*, 43, 70.
- Trudel, J.-M., Saba, T., & Guérin, G. (2005). L'influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la performance au travail. *Pratiques*, 1(25), 1705–6616.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & 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.
- Ward, E. A., & Davis, E. (1995). The effect of benefit satisfaction on organizational commitment. *Compensation and Benefits Management*, 11, 35–35.
- Way, S. A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, 28(6), 765–785.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Whitener, E. M. (2001). Do 'high commitment' human resource practices affect employee commitment?: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5), 515–535.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428.
- Wu, P.-C., & Chaturvedi, S. (2009). The role of procedural justice and power distance in the relationship between high performance work systems and employee attitudes: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 35(5), 1228–1247.