

Effet des pratiques ressources humaines efficaces sur la satisfaction au travail : le rôle de l'engagement au travail et de l'identification organisationnelle

Martin Lauzier et Guillaume Desjardins

Volume 8, numéro 2, 2024

Numéro thématique 3 : Pratiques de gestion et professionnelles

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1111854ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1111854ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Société québécoise de psychologie du travail et des organisations

ISSN

2369-1522 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Lauzier, M. & Desjardins, G. (2024). Effet des pratiques ressources humaines efficaces sur la satisfaction au travail : le rôle de l'engagement au travail et de l'identification organisationnelle. *Humain et Organisation*, 8(2), 1–19.
<https://doi.org/10.7202/1111854ar>

Résumé de l'article

S'appuyant sur le modèle AMO (Ability, Motivation, Opportunity) et la Théorie de l'identité sociale, cette étude vise à mieux saisir les mécanismes et conditions d'influence de la relation entre les pratiques ressources humaines (RH) efficaces et la satisfaction au travail. Basée sur les réponses offertes par 201 employés qui ont rempli un sondage électronique durant la pandémie de COVID-19, cette étude apporte trois contributions. Premièrement, elle relève l'effet positif des pratiques RH efficaces sur les niveaux d'engagement et de satisfaction des employés. Deuxièmement, elle souligne le rôle médiateur de l'engagement dans la relation unissant les pratiques RH efficaces à la satisfaction au travail. Troisièmement, elle montre le rôle modérateur de l'identification organisationnelle sur cette première relation. Les implications de ces résultats sont discutées en guise de conclusion.

Effet des pratiques ressources humaines efficaces sur la satisfaction au travail : le rôle de l'engagement au travail et de l'identification organisationnelle

Martin LAUZIER¹
Guillaume DESJARDINS¹

22^e | Montréal
CONGRÈS | 17-21 juillet 2023
AIPTLF | J'y participe!

¹Université du Québec en Outaouais

Pour toute correspondance relative à cet article, écrivez à l'adresse suivante: martin.lauzier@uqo.ca

Résumé

S'appuyant sur le modèle AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*) et la *Théorie de l'identité sociale*, cette étude vise à mieux saisir les mécanismes et conditions d'influence de la relation entre les pratiques ressources humaines (RH) efficaces et la satisfaction au travail. Basée sur les réponses offertes par 201 employés qui ont rempli un sondage électronique durant la pandémie de COVID-19, cette étude apporte trois contributions. Premièrement, elle relève l'effet positif des pratiques RH efficaces sur les niveaux d'engagement et de satisfaction des employés. Deuxièmement, elle souligne le rôle médiateur de l'engagement dans la relation unissant les pratiques RH efficaces à la satisfaction au travail. Troisièmement, elle montre le rôle modérateur de l'identification organisationnelle sur cette première relation. Les implications de ces résultats sont discutées en guise de conclusion.

Mots clés : Pratiques RH efficaces, Satisfaction au travail, Engagement au travail, Identification organisationnelle, Modèle de médiation-modérée

Abstract

Drawing on the AMO model (*Ability, Motivation, Opportunity*) and social identity theory, this study aims to better understand the mechanisms and conditions influencing the relationship between effective human resource (HR) practices and job satisfaction. Based on the responses provided by 201 workers who completed an electronic survey during the COVID-19 pandemic, this study makes three contributions. First, it demonstrates the positive impact of effective HR practices on workers' levels of work engagement and job satisfaction. Second, it highlights the mediating role of work engagement on the relationship between effective HR practices and job satisfaction. Third, it shows the moderating role of organizational identification on this first relationship. By way of conclusion, the implications of these results are discussed.

Keywords: Effective HR practices, Job satisfaction, Work engagement, Organizational identification, Moderated-mediation model

1. Introduction

Plusieurs organisations considèrent aujourd'hui le recours à des pratiques de gestion des ressources humaines (RH) dites efficaces, aussi parfois appelées pratiques RH à haute performance (Beltrán-Martín et al., 2008), pour relever et maintenir leur efficacité (Kareem, 2019). Ces pratiques sont décrites comme des ensembles organisés qui, une fois combinés, créent un effet multiplicateur où chacune des pratiques se renforce mutuellement pour accroître l'efficacité générale de l'organisation.

Le *modèle AMO* (*Ability, Motivation, Opportunity*) est l'un des modèles les plus couramment utilisés pour expliquer et décrire les effets de telles pratiques (Appelbaum et al., 2000; Rincon-Roldan et Lopez-Cabrales, 2022; Van De Voorde et al., 2012). L'idée de ce modèle suppose qu'une organisation sera plus performante si elle emploie des pratiques qui : (a) permettent à l'employé de faire bon usage de ses compétences (*Ability*), (b) suscitent son intérêt à bien accomplir le travail (*Motivation*), (c) fournissent du soutien ainsi que des opportunités qui lui permettent de développer son plein potentiel (*Opportunity*).

Les études liant les pratiques RH efficaces, ou celles qui rejoignent les différents faisceaux reconnus par le *modèle AMO*, montrent chez les employés des avantages tels : l'accroissement des niveaux d'engagement organisationnel (Marcoux et al., 2021), la satisfaction (Kooij et al., 2010), l'identification à l'organisation (Renwick et al., 2012; Rincon-Roldan et Lopez-Cabrales, 2022) ou même le rendement en emploi (Mahdy et Alhadi, 2021). Malgré sa reconnaissance et la variété des contextes dans lesquels le modèle a été appliqué, les études évaluant la mise en place de pratiques RH efficaces conséquentes avec celui-ci en temps de pénurie de main-d'œuvre restent plutôt limitées (Salas-Vallina et al., 2021).

La pandémie de COVID-19 a soumis les organisations à d'importants défis, menant certaines d'entre elles à repenser, entre autres, leurs pratiques RH, et ce, afin de mieux s'adapter aux répercussions de cette crise. Notamment, la pandémie a mis en relief les difficultés pour les organisations de maintenir ou d'établir des bases d'engagement claires avec leurs travailleurs, menant ces derniers à revoir possiblement leur niveau d'implication et de satisfaction. Par ailleurs, la volatilité du marché du travail – exacerbée par la pénurie de personnel qui sévit actuellement – mène à croire qu'un examen combiné de ces relations est justifié. Cela paraît évident considérant que les organisations cherchent, aujourd'hui plus que jamais, des façons de se différencier de leurs concurrents, et ce, dans l'espoir d'attirer les employés les plus engagés (Rofcanin et al., 2019), tout en façonnant chez ces derniers une base d'identification favorable à leur rétention.

Or, basée sur le *modèle AMO* et la *Théorie de l'identité sociale*, cette recherche est la première à analyser à la fois le rôle médiateur de l'engagement au travail et le rôle modérateur de l'identification organisationnelle, dans la relation unissant les pratiques des RH efficaces à la satisfaction au travail. Considérant les ramifications et recoupements naturels qui existent entre ces construits (Karinika-Murray et al., 2015;

Meyers, 2020), cette étude est aussi la première à examiner l'effet combiné de ces deux construits à travers un modèle de médiation-modérée.

2. Contexte théorique

2.1 Le modèle AMO et les pratiques RH efficaces

Les pratiques RH efficaces se définissent par un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines qui se renforcent mutuellement et qui ont pour but d'augmenter les capacités et le rendement des employés (Nadeem et Rahat, 2021) ainsi que le rendement de l'organisation. Bien que ces pratiques reposent sur les principes d'engagement (Walton, 1985) et d'implication des employés (Lawler, 1986), l'importance de leur effet sur l'organisation dépendra en bonne partie de la cohérence qui existe entre elles (Delery, 1998). La mise en place de stratégies comprenant des configurations de pratiques – personnalisées au contexte de l'organisation – est d'ailleurs déjà reconnue pour faciliter l'adoption d'attitudes et de comportements favorables (Beltrán-Martín et al., 2008; Delery, 1998; Ogbonnaya et Valizade, 2018). Notamment, les travaux antérieurs ont montré que l'usage de telles pratiques est associé à de meilleures capacités d'attraction et de rétention (Harris et Pattie, 2020). Considérant les débuts de l'ère postpandémique ainsi que l'importante pénurie de main-d'œuvre qui sévit à l'heure actuelle, l'avantage que peut procurer le recours à des pratiques RH efficaces ne peut être négligé par les organisations (qu'elles soient petites ou grandes).

Selon Bailey (1993), le rendement offert par un employé serait tributaire de trois éléments : (a) la possibilité qu'il a de développer ses connaissances et ses compétences en emploi (p.ex. *l'organisation permet à l'employé de participer à des formations de qualité en lien avec son travail*); (b) le niveau d'engagement (voire motivation) qu'il entretient à l'égard de son travail (p.ex. *l'organisation récompense adéquatement l'employé [ou reconnaît ses contributions] selon les efforts qu'il fournit dans son travail*); (c) les opportunités de développement qui lui sont offertes pour favoriser son implication au sein de l'organisation (p.ex. *l'organisation permet à l'employé de participer aux décisions qui concernent son travail*).

Déjà largement reconnus dans la littérature sur le sujet (Beltrán-Martin et al., 2008; Marin-Garcia et Thomas, 2016; Ogbonnaya et Valizade, 2018; Rincon-Roldan et Lopez-Cabrales, 2022), ces éléments font aussi partie de ce que plusieurs appellent maintenant le *modèle AMO* (Appelbaum et al., 2000). Selon ce modèle, c'est en développant les compétences des employés, en maintenant élevé leur niveau de motivation et en leur offrant des occasions de développement que l'organisation s'assure de rehausser son rendement général, ainsi que de maintenir son avantage compétitif (Nadeem et Rahat, 2021).

2.2 Liens entre les pratiques RH efficaces, l'engagement et la satisfaction

La satisfaction au travail renvoie « à un état émotionnel agréable (ou positif) [de l'employé] résultant de l'évaluation de son travail ou de ses expériences

professionnelles » [traduction libre] (Locke, 1976, p.1304). Plusieurs études reconnaissent déjà le lien positif qui unit les pratiques RH efficaces à la satisfaction au travail (Garg, 2015; Ogbonnaya et Valizade, 2018). Dans l'ensemble, ces pratiques justifient l'existence d'un tel lien du fait que leur usage véhicule des signaux montrant en quoi l'organisation valorise les contributions faites par ses employés (Nadeem et Rahat, 2021). L'interprétation de ces signaux mène donc les employés à faire une évaluation positive de leur situation générale au travail, ce qui *in fine* se traduit par des niveaux de satisfaction plus élevés (Ogbonnaya et Valizade, 2018). Notamment, les pratiques de dotation misant sur un appariement entre les valeurs des candidats et celles de l'organisation (Mira et al., 2019) ou celles intégrant des systèmes de rétributions variables (Huo et Boxall, 2018) corréleront positivement avec la satisfaction au travail. Bien que la force du lien puisse varier d'une étude à l'autre, celles-ci semblent toutefois univoques quant à sa direction (positive). Comme mentionné précédemment, l'idée de tester une telle relation en contexte postpandémique, à l'occasion duquel le travail tend à s'organiser différemment, demeure toutefois entière.

L'engagement au travail se définit comme : « un état d'esprit positif, épanouissant, lié au travail, qui se caractérise par la vigueur, le dévouement et l'absorption » [traduction libre] (Schaufeli et al., 2002, p. 74). De nombreuses études ont documenté le lien entre le recours à des pratiques RH efficaces et le niveau d'engagement ressenti par les travailleurs (Kotzé et Mostert, 2021; Simbula et Guglielmi, 2013). Comme pour la satisfaction, ce lien semble s'expliquer principalement en raison des caractéristiques inhérentes aux pratiques utilisées par l'organisation, lesquelles permettent à l'employé de jouir d'une certaine liberté dans l'exécution de ses tâches quotidiennes (Kotzé et Mostert, 2021) ou encore offrent aux employés des occasions de développement ou de carrière plus riches (Hassett, 2022).

Finalement, les sentiments d'autonomie et de contrôle induits par ces pratiques se traduisent par un engagement plus grand des employés envers leurs activités et occupations. Les pratiques favorisant une offre de formation spécifique (Hassett, 2022), un recrutement en lien avec les compétences nécessaires à l'exercice du poste (Kotzé et Mostert, 2021), un arrimage conséquent entre les politiques de rémunération et les objectifs organisationnels (Balunde et Paradnike, 2016) ou encore celles permettant aux employés de contrôler (voire de planifier) une partie de leur travail (Goyal et Patwardhand, 2021) sont au nombre des pratiques ayant établi un lien positif avec l'engagement au travail. Ici encore, malgré les variations entre les études, l'effet positif des pratiques RH efficaces sur l'engagement au travail semble sans équivoque. Toutefois, comme pour la satisfaction, peu d'études semblent avoir été réalisées depuis le début de la pandémie (Chanana, 2021; Surma et al., 2021).

Dans l'ensemble, le mieux que nous puissions retenir des idées émises précédemment qu'un recours à des pratiques RH efficaces, ou à celles qui favorisent chacun des faisceaux reconnus dans le *modèle AMO*, mène les employés à évaluer plus positivement leur travail (satisfaction) et induit chez ces derniers un état d'esprit qui est, à la fois, positif et orienté (engagement au travail). En foi de quoi, l'hypothèse suivante est formulée : *H1*.

Les pratiques RH efficaces sont liées positivement à la satisfaction (H1a) et à l'engagement au travail (H1b).

2.3 Le rôle médiateur de l'engagement au travail

Nonobstant les rapprochements qui existent entre les états d'engagement et de satisfaction au travail, Meyer (2020) offre deux idées pour distinguer ces construits. D'abord, au niveau du *focus* (voire point de référence), l'évaluation de l'engagement se fait surtout au travers de l'appréciation que fait l'employé des tâches que comprend son travail alors que l'évaluation de la satisfaction, quant à elle, repose plutôt sur le jugement général que porte l'employé sur sa situation d'emploi. Ces construits se distingueraient aussi en raison du niveau d'activation qu'ils suscitent chez un travailleur (Meyer, 2020). Alors que la satisfaction renvoie à une évaluation plus « stable » de la situation, l'engagement traduirait plutôt un état « passager », qui peut parfois même varier à l'intérieur d'une journée (van Woerkom et al., 2016). Bien qu'une relation positive puisse s'envisager entre ces deux construits, Meyer (2020) estime ces considérations suffisantes pour expliquer que la relation entre ces deux construits n'est pas parfaite. Ces quelques idées mènent aussi à croire que l'engagement est un état premier, lequel nourrit possiblement les représentations que se font les employés de leur emploi, et donc de leur satisfaction. Cela s'explique du fait que les pratiques RH efficaces favorisent d'abord la création d'un environnement dans lequel les employés s'impliquent activement et travaillent de façon énergique pour atteindre leurs objectifs, ce qui, inévitablement, se répercute sur leur niveau de satisfaction au travail (Eisenberger et al., 1997). Ainsi, l'engagement au travail constitue un mécanisme explicatif de la relation unissant les pratiques RH efficaces à la satisfaction au travail. D'ailleurs, ce rôle (médiateur) de l'engagement sur la relation unissant les pratiques RH efficaces à la satisfaction a déjà été démontré (Li et al., 2017). En foi de quoi, l'hypothèse suivante est proposée : *H2. L'engagement au travail agira comme médiateur dans la relation unissant les pratiques RH efficaces à la satisfaction au travail, de sorte que les pratiques RH efficaces seront liées positivement à l'engagement, lequel sera ensuite lié positivement à la satisfaction au travail.*

2.4 Le rôle médiateur de l'identification organisationnelle

Considérant les rapports distinctifs que peut entretenir chaque employé avec son organisation, cette étude s'intéresse aussi au rôle de l'identification organisationnelle, laquelle renvoie « au sentiment d'appartenance à une organisation et à l'expérience de la réussite ou de l'échec de l'organisation comme étant la sienne » [traduction libre] (Mael et Ashforth, 1992, p.103). Plus particulièrement, il est suggéré que le niveau d'identification qu'entretient un employé avec son organisation puisse conditionner la force du lien existant entre les pratiques RH efficaces et la satisfaction des employés. Cette idée s'appuie sur la *Théorie de l'identité sociale* (Tajfel et Turner, 1979), laquelle suggère que l'appartenance à un groupe découle d'abord des identités individuelles, et que celles-ci sont essentielles aux représentations que se forge un employé du lien qui l'unit à son organisation. Ces représentations sont d'ailleurs bien reconnues pour leurs

effets sur les comportements et les attitudes au travail, telle la satisfaction (van Dick et al., 2004).

Selon Yuan et ses collaborateurs (2016), plus le sentiment d'identification à l'organisation est grand, plus les employés ont tendance à intérioriser les normes et valeurs de celle-ci. Un degré élevé d'identification aurait aussi pour effet de faciliter les rapprochements entre les intérêts personnels et collectifs, ce qui contribuerait à rehausser les niveaux de satisfaction des employés (Charbonnier-Voirin et al., 2017; Erkutlu et Chafra, 2018). Ces résultats sont aussi corroborés par d'autres études qui montrent que les employés présentant un haut niveau d'identification à leur organisation sont également plus engagés dans leur travail et, finalement, plus satisfaits de leur situation d'emploi (Karanika-Murray et al., 2015).

Suivant une telle logique, il est possible de croire que la satisfaction est le résultat de l'effet conjugué (voire interactif) de l'identification et de l'engagement, lui-même se nourrissant de l'effet des pratiques RH efficaces (De Cremer, 2005; Riketta, 2005). La présente étude vise donc à tester le degré auquel l'identification organisationnelle modère la relation unissant l'engagement au travail et la satisfaction. En foi de quoi, l'hypothèse suivante est formulée : *H3. L'identification organisationnelle agira comme modérateur de la relation unissant l'engagement au travail à la satisfaction, de sorte de cette relation sera plus forte lorsque cette identification augmentera.*

Enfin, cette dernière hypothèse (H3) suggère que l'identification organisationnelle modérera la relation entre les pratiques RH efficaces et la satisfaction au travail par le biais de l'engagement au travail. Elle propose donc l'existence d'un modèle de médiation-modérée (H4), suggérant que l'effet médiateur de l'engagement au travail (H2) sera plus élevé sur la satisfaction au travail lorsque l'identification organisationnelle est élevée (H3). Par conséquent, l'hypothèse suivante est proposée : *H4. L'identification organisationnelle modérera la relation indirecte entre les pratiques RH efficaces et la satisfaction (par le biais de l'engagement au travail), de sorte que cette relation sera plus forte lorsque cette identification augmentera.*

3. Méthodologie

3.1 Procédures et participants

Le recrutement des participants à l'étude s'est effectué de deux façons. Une première initiative s'est faite en sollicitant par courriel une liste des contacts des chercheurs (échantillonnage de convenance). La seconde initiative s'est traduite par une sollicitation dans différents réseaux sociaux et de partage entre différents usagers (échantillonnage en boule de neige). Dans les deux cas, les participants étaient invités à cliquer sur un lien afin d'accéder au questionnaire disponible uniquement en ligne. Les données ont été recueillies en utilisant la plateforme LimeSurvey. Les répondants n'ont reçu aucune rétribution en échange de leur participation.

En tout, 201 employés (francophones) travaillant pour des organisations canadiennes ont répondu à un questionnaire électronique, dont 121 (60.2 %) étaient des hommes. La majorité des participants avaient entre 25 et 45 ans (124 : 61.7 %) et seulement 7 d'entre eux (3.5 %) étaient âgés de moins de 25 ans. La majorité des participants détenaient une formation postsecondaire (165 : 82.1 %). Concernant les années d'expérience dans l'organisation, 78 (38.8 %) participants avaient entre 1 et 5 années d'ancienneté, 86 (42.8 %) en avaient entre 6 et 10 et 29 (14.4 %) comptaient plus de 10 ans d'expérience.

3.2 Instruments de mesure

Pratiques RH efficaces. La mesure pour les pratiques RH efficaces s'inspire d'items utilisés par d'autres auteurs s'étant intéressés au sujet (p.ex. Asis-Castro et Edralin, 2018; Kroon et al., 2013; Sikora et al., 2015). Elle est constituée de neuf items qui, après adaptation, se rapprochent de l'un ou l'autre des différents faisceaux du *modèle AMO* (pour une approche similaire, voir Nadeem et Rahat, 2021; Ogbonnaya et Valizade, 2018), soit la *compétence* (p.ex. *Nous offrons des formations professionnelles destinées à soutenir les employés*), la *motivation* (p.ex. *Nous donnons l'occasion aux employés de décider de leur carrière*) et les *opportunités de développement* (p.ex. *Nous encourageons la prise de décision participative où chacun peut partager ses connaissances, son expérience et sa créativité*). Les participants devaient indiquer jusqu'à quel point les pratiques énumérées sont présentes dans leur organisation à l'aide d'une échelle en 5 points (1 = Pas présente; 5 = Présente à un degré très élevé). Un score élevé à cette mesure reflète un usage clair des pratiques par l'organisation à laquelle appartiennent les participants ($\alpha = 0.88$).

Engagement au travail. L'engagement au travail a été mesuré à l'aide du *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-3) développé par Schaufeli et ses collaborateurs (2019), lequel comprend trois items (p.ex. « *Je déborde d'énergie pour mon travail* » [vigueur], « *Je suis passionné(e) par mon travail* » [dévouement], « *Je suis complètement absorbé(e) par mon travail* » [absorption]). Les participants devaient indiquer leur degré d'accord avec chacun des items à l'aide d'une échelle en 5 points (1 = Jamais; 5 = Toujours). Un score élevé à cette mesure traduit un plus grand niveau d'engagement ($\alpha = 0.74$).

Identification organisationnelle. L'identification organisationnelle a été mesurée à l'aide de la mesure développée par Mael et Ashforth (1992). À l'aide d'une échelle composée de six items (p.ex. *Lorsque je parle de mon organisation, je dis habituellement « nous » plutôt que « ils »*), les participants devaient indiquer leur degré d'accord avec chacun des items à l'aide d'une échelle en 5 points (1 = Totalement en désaccord; 5 = Totalement en accord). Un score élevé à cette mesure indique un haut degré d'identification à l'organisation ($\alpha = 0.84$).

Satisfaction au travail. La satisfaction au travail a été mesurée à l'aide d'une mesure provenant du *Michigan Organizational Assessment Questionnaire* développée par Cammann et ses collaborateurs (1983). L'échelle est composée de trois énoncés (p. ex. *Globalement, je suis satisfait de mon travail*) et les participants devaient indiquer leur

niveau d'accord avec chacun des items à l'aide d'une échelle en 5 points (1 = Totalement en désaccord; 5 = Totalement en accord). Un score élevé à cette mesure indique un plus haut niveau de satisfaction ($\alpha = 0.65$).

4. Résultats

4.1 Analyses préliminaires

Considérant que la version de l'instrument mesurant les pratiques RH efficaces utilisée dans le cadre de la présente étude n'a pas fait l'objet d'autres recherches, et afin de s'assurer de son calibrage avec le *modèle AMO*, une analyse factorielle confirmatoire (CFA) a été réalisée à l'aide de Mplus (version 8). Les résultats de cette analyse montrent des indices d'ajustement acceptables pour un modèle en trois facteurs ($X^2 = 69.18$; $df = 24$; $X^2/df = 2.88$; CFI = 0.94; TLI = .91; RMSEA = .1 [90 % IC : .07 – .12] SRMR = .05). Bien que ces indices se distinguent significativement de ceux observés pour le modèle comprenant un seul facteur ($X^2 = 89.39$; $df = 27$; $X^2/df = 3.31$; CFI = .92; TLI = .89; RMSEA = .11 [90 % IC : .08 – .13] SRMR = .05), il fut convenu de préférer une version agrégée de cette variable à une version comprenant trois dimensions. Ce choix se justifie en raison des fortes corrélations qu'entretiennent entre elles les dimensions (r entre .63 et .69). Pour ce modèle, les liens rattachant chacun des items au facteur commun (appelé *Pratiques RH efficaces*) étaient tous supérieurs au seuil conventionnel de .50 (Brown, 2015). Ce choix s'appuie aussi sur les nombreuses études passées qui ont favorisé un examen de l'effet combiné de l'ensemble des pratiques (voir Kooij et al., 2010; Van Waeyenberg et Decramer, 2018; Wahid et Hyams-Ssekasi, 2019; Vermeeren et al., 2014) en raison de leur synergie et du fait qu'elles se renforcent mutuellement (Becker et Gerhart, 1996; Dyer et Reeves, 1995; Toh et al., 2008).

Des vérifications ont aussi été faites pour nous assurer que les conditions préalables étaient réunies pour tester les hypothèses de l'étude. D'abord, le calcul des coefficients de cohérence interne (alpha de Cronbach) pour les différentes variables à l'étude a montré des degrés d'homogénéité satisfaisants pour justifier l'utilisation d'un score agrégé pour chaque mesure (seul l'indice de satisfaction au travail obtient un alpha inférieur à .70). Le calcul des corrélations entre les variables a aussi permis de relever que les indices étaient dans les directions attendues et d'amplitudes semblables à celles trouvées dans les autres études sur le sujet (Tableau 1). Enfin, l'évaluation des facteurs d'inflation de la variance (FIV) calculés à partir des modèles de régression multiple a montré qu'ils étaient de faible amplitude (entre 1.37 et 1.81), et donc bien en dessous du seuil de 4.0 suggéré par Hair et al. (2010).

Tableau 1
Moyennes, écarts-types et corrélations entre les variables à l'étude

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Sexe	(---)								
2. Scolarité	.16*	(---)							
3. Expérience	-.02	-.06	(---)						
4. Âge	.06	-.00	.59**	(---)					
5. Taille de l'organisation	.03	.21**	.08	.15*	(---)				
6. Satisfaction au travail	.10	.06	-.07	-.08	-.03	(.65)			
7. Identification à l'organisation	.08	.17*	.00	.02	-.04	.48**	(.84)		
8. Engagement au travail	.23**	.15*	.07	.03	-.10	.57**	.57**	(.74)	
9. Pratiques RH efficaces	-.17*	.01	-.01	-.06	.00	.41**	.52**	.31**	(.88)
Moyenne	1.39	2.82	2.68	3.02	2.66	4.25	3.57	3.43	3.55
Écart-type	.49	.38	.76	1.01	.54	.61	.72	.73	.73

Notes. N (listwise) = 201. Sexe : 1 = Féminin, 2 = Masculin. Scolarité : 1 = Primaire, 2 = Secondaire, 3 = Postsecondaire. Expérience : 1 = Moins d'un an, 2 = 1 à 5 ans, 3 = 6 à 10 ans, 4 = Plus de 10 ans. Âge : 1 = 18 à 24 ans, 2 = 25 à 34 ans, 3 = 35 à 44 ans, 4 = 45 à 54 ans, 5 = 55 à 64 ans, 6 = 65 ans et plus. Taille : 1 = Moins de 49 employés, 2 = 50 à 249 employés, 3 = 250 employés et plus.
 ** $p < .01$; * $p < .05$.

4.2 Vérifications des hypothèses

Une première hypothèse proposait des liens positifs entre les pratiques RH efficaces et, d'une part, la satisfaction au travail (H1a), puis, d'autre part, l'engagement au travail (H1b). Ces liens ont été vérifiés à l'aide d'analyses corrélationnelles et de régression en mode *bootstrap* (Tableau 2) effectuées à l'aide de SPSS (version 24). Les résultats montrent des coefficients de régression significatifs, soutenant ainsi H1a ($\beta = .16$; $p < .001$) et H1b ($\beta = .32$; $p < .01$).

Afin d'examiner le rôle médiateur de l'engagement sur la relation entre les pratiques RH efficaces et la satisfaction au travail (H2), des analyses de régression ont été effectuées à l'aide de la macro PROCESS développée par Hayes (2022). Sur la base d'un total de 5000 réplifications (biais corrigés et accélérés), les analyses *bootstrap* reproduites au Tableau 2 montrent un effet médiateur (partiel) de l'engagement au travail. Ce résultat soutient H2 et suggère que le niveau d'engagement qu'entretient un employé par rapport à son travail constitue un mécanisme explicatif de la relation positive unissant les pratiques RH efficaces à la satisfaction au travail.

Tableau 2
Résultats de l'analyse de médiation modérée

	Engagement au travail		Satisfaction au travail	
	β	ES	β	ES
Pratiques RH efficaces	.32***	.07	.16**	.05
Engagement au travail			.32***	.15
Identification organisationnelle			.07	.15
Interaction (engagement au travail, identification organisationnelle)			-.15***	.04
	$R^2 = .1$		$R^2 = .43$	
	F (1, 199) = 21.97**		F (4, 196) = 37.1**	
Effet indirect conditionnel des pratiques RH efficaces (à travers l'engagement sur la satisfaction aux différents niveaux d'identification ^a)	Effets	ES	BI – IC 95%	BS – IC 95%
1 ET en-dessous de la moyenne	.43***	.06	.30	.52
Égale à la moyenne	.32***	.06	.20	.42
1 ET au-dessus de la moyenne	.21***	.06	.10	.36
Index de médiation modérée	-.05	.02	-.09	-.01

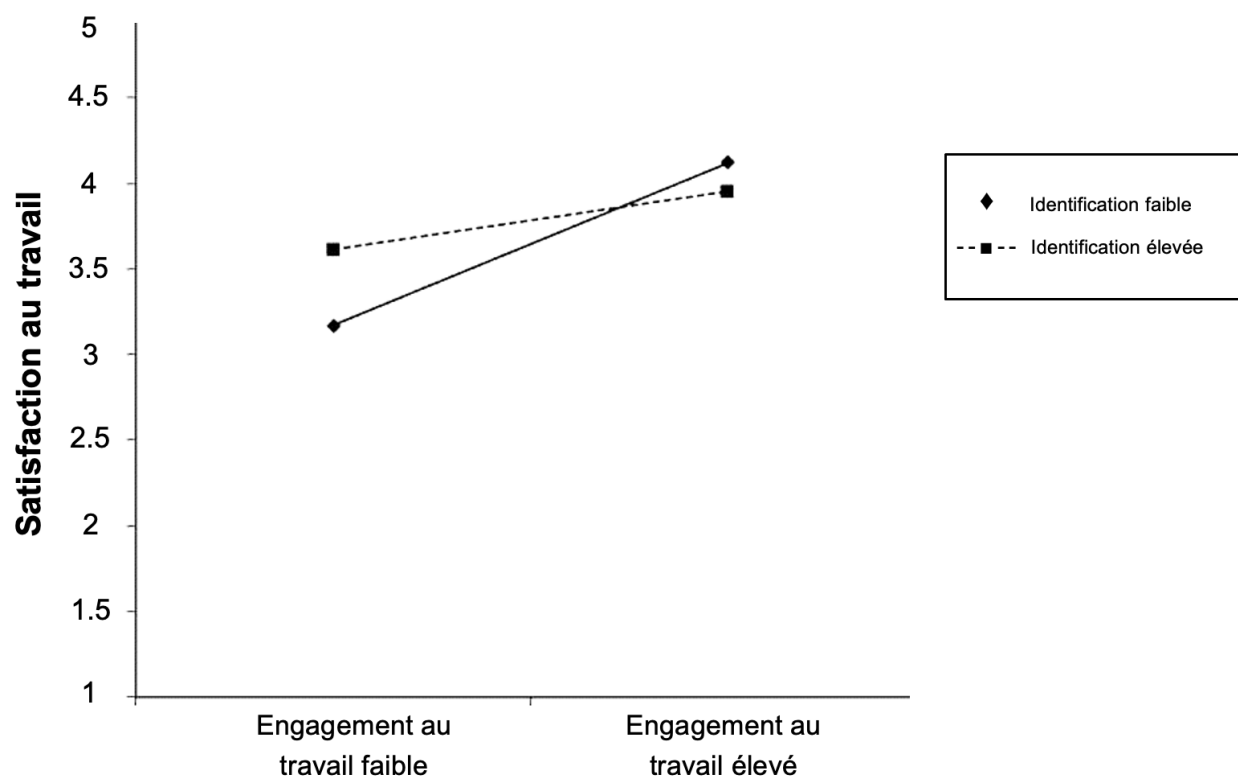
Notes. N=201; ES = Erreur standard ; ET = Écart-type; IC = Intervalle de confiance; BI = Borne inférieure; BS = Borne supérieure; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

^a Analyses par rééchantillonnage (bootstrap) base sur 5000 réplifications (biais corrigés et accélérés).

L'hypothèse H3 proposait que le degré auquel un employé s'identifie à l'organisation modère le lien indirect entre les pratiques RH efficaces et la satisfaction au travail. Pour vérifier cette hypothèse, une analyse a été effectuée à l'aide de la macro PROCESS développée par Hayes (2022). Les résultats présentés dans le Tableau 2 montrent une interaction significative entre l'identification organisationnelle et l'engagement sur la satisfaction au travail. À lui seul, cet effet interactif contribue au modèle par l'ajout de 4.84 % de variance. La Figure 1 montre que, lorsque l'engagement au travail est élevé, la satisfaction au travail l'est également. Cependant, lorsque les niveaux d'engagement au travail sont faibles, le fait de s'identifier plus fortement à l'organisation fait une différence en termes de satisfaction au travail, ce qui est cohérent avec le terme d'interaction négatif qui est trouvé.

Figure 1

Effet d'interaction entre l'engagement et l'identification organisationnelle sur la satisfaction au travail



Enfin, en ce qui concerne H4, ces propositions ont également été vérifiées pour refléter la possibilité que les tests pour H1a, H1b et H2 soient conditionnels à H3, ce qui suggérerait la présence d'une médiation modérée. Toujours obtenus à l'aide de la macro PROCESS (modèle 14), les résultats de cette analyse suggèrent que l'indice de médiation modérée est significatif du fait que l'intervalle de confiance associé à celui-ci

ne comprend pas le zéro ($\beta = -.05$; $SE = .02$; IC à 95 % = $[-.09 - -.01]$)¹. Ces analyses révèlent également que les effets indirects conditionnels – par le biais de l'engagement au travail – se produisent à différents niveaux du modérateur (partie inférieure du Tableau 2).

5. Discussion

5.1 Principaux constats

L'objectif principal de cette étude était de mieux comprendre les conditions qui influencent la relation unissant les pratiques RH efficaces à la satisfaction au travail. De manière implicite, cette recherche tente de souligner les leviers RH disponibles pour les organisations afin de conserver leur main-d'œuvre en temps de pénurie. En ce sens, cette étude apporte trois principales contributions.

Premièrement, les résultats de cette étude montrent que le *modèle AMO* constitue une alternative valable pour conceptualiser et expliquer les effets des pratiques RH efficaces sur les niveaux d'engagement et de satisfaction des employés. Plus particulièrement, les premières observations suggèrent que plus les employés perçoivent les effets des pratiques (organisées autour des faisceaux du *modèle AMO*), plus ils se déclarent engagés et satisfaits. Ces résultats sont assez similaires à ceux observés dans des études antérieures qui indiquent que de telles pratiques sont liées positivement à l'engagement (Obeidat et al., 2016) et à la satisfaction au travail (Ogbonnaya et Valizade, 2018). Sans relever les effets d'une pratique particulière (ou d'une catégorie de pratiques en particulier), les résultats de cette étude semblent plutôt suggérer un effet global et positif des pratiques qui permettent aux employés : (a) d'utiliser leurs compétences; (b) de maintenir leur niveau de motivation; (c) d'offrir des opportunités de développement. Relevant chacun des faisceaux du *modèle AMO*, ces pratiques véhiculent des signaux montrant l'intérêt de l'organisation envers ses employés. Ces signaux étant majoritairement avantageux pour eux, cela les mène à faire une évaluation positive de leur situation (Nadeem et Rahat, 2021; Ogbonnaya et Valizade, 2018).

Deuxièmement, cette étude montre que l'engagement au travail constitue un mécanisme explicatif de la relation unissant les pratiques RH efficaces à la satisfaction au travail. Plus clairement, les résultats montrent que l'effet des pratiques est d'abord lié positivement à l'engagement, lequel est ensuite lié positivement à la satisfaction au travail. Cette idée suggère que les pratiques déployées par l'organisation nourrissent d'abord l'état d'engagement chez les employés et augmentent ensuite le niveau d'énergie qu'ils investissent dans leur travail, ce qui, finalement, influence positivement leur niveau de satisfaction. Cet effet de médiation peut s'expliquer en vertu du *Modèle exigences-ressources* (Bakker et Demerouti, 2007). Selon ce modèle, l'engagement au travail joue

¹Avant d'entreprendre plus formellement le test des hypothèses, des analyses complémentaires ont été réalisées en ajoutant certaines variables de contrôle au modèle. Considérant la teneur des corrélations entretenues par le sexe et le dernier niveau de scolarité complété avec la variable médiatrice (i.e. l'engagement au travail), l'effet de ces caractéristiques sociodémographiques sur les autres relations à l'étude fut donc considéré. Dans l'ensemble, les résultats à ces analyses n'ont révélé aucun changement quant aux résultats observés. La direction et la force des liens observés n'étant pas altérées par l'inclusion de ces autres variables, il fut alors convenu de présenter les résultats du modèle ne comprenant pas l'effet de ces caractéristiques.

un rôle médiateur entre certaines conséquences (p.ex. la satisfaction au travail) et ressources ou exigences présentes dans l'environnement de travail. Compte tenu de leur nature, les pratiques RH efficaces (basées sur le *modèle AMO*) s'apparentent à des ressources que puisent les employés dans leur environnement de travail, ce qui *in fine* nourrit leur niveau d'engagement et, ultimement, leur niveau de satisfaction envers leur travail. Ce constat vient donc compléter ceux trouvés dans d'autres études (Li et al., 2017).

Troisièmement, cette étude démontre que les effets positifs observés reposent aussi en partie sur l'effet conjugué des niveaux d'engagement au travail et d'identification organisationnelle qui habitent les employés. Considérant la part de variance expliquée par cette interaction, il semble justifié de prêter une attention toute particulière à sa signification. D'un côté, les résultats obtenus peuvent s'expliquer, entre autres, par les conclusions de Yuan et de ses collaborateurs (2016) qui stipulent que l'intériorisation des normes et valeurs de l'organisation par l'employé permet un meilleur arrimage entre les intérêts organisationnels et des intérêts personnels, favorisant ainsi l'intérêt du collectif. D'un autre côté, cette modération peut aussi s'expliquer par le biais de la *Théorie de l'identité sociale* (Karanika-Murray et al., 2015; Steffens et al., 2014), selon laquelle le processus d'identification et le sentiment d'appartenance qu'entretiennent les employés à l'égard de leur organisation peut, à plus grande échelle, influencer la performance de l'organisation ou encore l'atteinte d'objectifs stratégiques (Rincon-Roldan et Lopez-Cabrales, 2022).

5.2 Implications pratiques

Les résultats de cette étude offrent plusieurs pistes de solution pour les décideurs, les gestionnaires, ainsi que les RH. Premièrement, les résultats montrent l'avantage pour les décideurs de baser la construction de leur système RH autour de pratiques qui rejoignent chacun des faisceaux reconnus au modèle AMO. En instaurant de telles pratiques, qui concernent à la fois les compétences, la motivation et les opportunités de développement offertes aux employés, les décideurs s'assurent de fournir un environnement de travail susceptible de nourrir chez leurs employés des niveaux d'engagement (Kotzé et Mostert, 2021) et de satisfaction plus élevés (Spector, 2020). Par leur cohérence, ces pratiques peuvent favoriser l'émergence et le maintien d'une culture organisationnelle plus forte (p.ex. par le recours à des pratiques de dotation favorisant un meilleur appariement entre les valeurs de l'organisation et celles des employés).

Deuxièmement, les constats à l'étude suggèrent aussi la pertinence de sensibiliser les gestionnaires aux effets de ces pratiques. De fait, les pratiques mises en place par l'organisation auront de meilleurs effets si les gestionnaires sont en mesure d'assumer un rôle qui se veut en accord avec les pratiques déployées par l'organisation, telle une courroie de transmission entre l'organisation et ses employés. Afin que les employés soient émulés à bien accomplir leurs tâches, qu'ils soient en mesure de comprendre en quoi leurs actions quotidiennes s'inscrivent dans un portait plus large et viennent ainsi appuyer l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs, il est primordial que les gestionnaires se montrent aptes à bien saisir l'essence des pratiques RH de

l'organisation afin de transmettre les valeurs et les orientations stratégiques au quotidien (Balunde et Paradnike, 2016). En ce sens, le déploiement de programmes de formation aux gestionnaires peut s'avérer utile afin que ceux-ci soient en mesure de maximiser l'effet des différents faisceaux du modèle AMO à travers leurs actions et leurs comportements. Vu leur synergie, il est à l'avantage des gestionnaires de bien comprendre en quoi l'effet conjugué de leurs actions peut entraîner des répercussions encore plus grandes que celles se destinant à favoriser individuellement l'engagement au travail ou encore l'identification des employés à l'organisation.

Troisièmement, les pistes suggérées précédemment remettent de l'avant les constats de Delery (1998) concernant l'adéquation (horizontale) des pratiques RH dans les organisations, et deviennent, en quelque sorte, une autre recommandation découlant des résultats de la présente étude. Notamment, les constats de cette étude permettent un nouvel éclairage pratique centré sur l'avantage compétitif en temps de pénurie de main-d'œuvre. C'est donc par la mise en place de pratiques RH efficaces, qui favorisent les différents faisceaux du modèle AMO, que l'organisation peut en venir à proposer une offre distinctive et attrayante à des chercheurs d'emploi. Ainsi, une organisation qui est en mesure d'attirer et de maintenir en poste ses employés par des pratiques RH efficaces détient un avantage compétitif dans son secteur, en particulier en temps de pénurie de main-d'œuvre.

5.3 Limites à l'étude et pistes de recherches futures

Une première limite renvoie à la nature transversale de l'étude, ce qui réduit la possibilité d'établir des liens de cause à effet entre les différentes variables. Cette limite est toutefois atténuée par le fait que le positionnement des variables au sein du modèle est basé sur des études antérieures et que certains des constats observés font écho à ceux trouvés par d'autres chercheurs (Garg et al., 2018; Goyal et Patwardhand, 2021; Karanika-Murray et al., 2015). Les recherches futures pourraient toutefois examiner l'ordre temporel et la direction causale entre les variables étudiées (p.ex. les effets réciproques ou renversés) à l'aide de devis de recherche plus robustes (p.ex. les devis prospectifs ou longitudinaux). Entre autres, elles pourraient aussi vérifier si ces relations persistent à long terme et étudier les liens possibles avec d'autres résultantes (p.ex. l'intention de quitter, la performance). Une deuxième limite concerne son caractère généralisable. La petite taille de l'échantillon et la nature exploratoire de cette étude sont donc des éléments qui incitent à la prudence le moment venu de considérer les résultats de celle-ci. Il serait donc avisé de reproduire cette étude sur des échantillons plus importants et plus diversifiés. De telles conditions permettraient aussi, sans doute, d'examiner l'apport distinctif de chacun des regroupements de pratique considérés par le *modèle AMO*, plutôt que de tester leur effet d'ensemble. Une troisième limite concerne l'usage de mesures dites autorapportées qui avaient pour seule source le répondant. Étant donné que toutes les variables ont été évaluées en même temps (et par les mêmes personnes), cela peut avoir contribué à gonfler artificiellement certaines des relations observées (Podsakoff et al., 2012). Néanmoins, les résultats aux analyses préliminaires suggèrent que cette limite peut être relative et sans doute comparable à ce que l'on pourrait s'attendre à trouver dans des études utilisant un devis de recherche semblable.

6. Conclusion

Prenant appui sur le *modèle AMO* ainsi que sur la *Théorie de l'identité sociale*, cette étude avait pour objectif de renseigner sur les mécanismes et conditions d'influence de la relation unissant les pratiques RH efficaces à la satisfaction au travail. En lien avec cet objectif, cette étude apporte trois principales contributions. Tout d'abord, elle montre l'influence positive des pratiques RH efficaces sur les niveaux d'engagement et de satisfaction des employés. Deuxièmement, elle reconnaît le rôle médiateur de l'engagement sur la relation unissant les pratiques RH efficaces à la satisfaction au travail. Troisièmement, elle atteste du rôle modérateur de l'identification organisationnelle sur cette première relation. Bien que réalisée en contexte pandémique, cette étude présente des résultats s'accordant avec ceux trouvés dans les études antérieures concernant l'effet positif des pratiques RH efficaces.

7. Références

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L. et Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. ILR Press
- Asis-Castro, A. L. et Edralin, D. M. (2018). Predictors of humanistic sustainability HRM practices. *DLSU Business and Economics Review*, 27(1), 130-146.
- Bailey, T. R. (1993). *Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne*. Teachers College and Conservation of Human Resources. Columbia University Press.
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Balunde, A. et Paradnike, K. (2016). Resources linked to work engagement: The role of high-performance work practices, employees' mindfulness, and self-concept clarity. *Social Inquiry into Well-Being*, 2(1), 55-62. [10.13165/SIIW-16-2-2-06](https://doi.org/10.13165/SIIW-16-2-2-06)
- Becker, B. et Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801. <https://www.istor.org/stable/256712>
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A. et Bou-Llugar, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 34(5), 1009-1044. <https://doi.org/10.1177/0149206308318616>
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research* (2^e éd.). Guilford Publications.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D. et Klesh, J. (1983). Michigan organizational assessment questionnaire. Dans S. E. Seashore, E. E. Lawler, P. H. Mirvis et C. Cammann (dir.), *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices* (p. 71-138). Wiley-Interscience.
- Chanana, N. (2021). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of Public Affairs*, 21(4), 1-8. <https://doi.org/10.1002/pa.2508>
- Charbonnier-Voirin, A., Poujol, J. F. et Vignolles, A. (2017). From value congruence to employer brand: Impact on organizational identification and word of mouth.

- Canadian Journal of Administrative Sciences*, 34(4), 429-437. <https://doi.org/10.1002/cjas.1389>
- De Cremer, D. (2005). Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), 4-13. <https://doi.org/10.1108/02683940510571603>
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(98\)90006-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(98)90006-7)
- Dyer, L. et Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670. <https://doi.org/10.1080/09585199500000041>
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. et Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>
- Erkutlu, H. et Chafra, J. (2018). Despotic leadership and organizational deviance: The mediating role of organizational identification and the moderating role of value congruence. *Journal of Strategy and Management*, 11(2), 150-165. <https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2017-0029>
- Garg, N. (2015). Organizational role stress in dual-career couples: Mediating the relationship between HPWPs, employee engagement and job satisfaction. *IUP Journal of Knowledge Management*, 14(3), 43-69. <https://ssrn.com/abstract=2692432>
- Garg, K., Dar, I. A. et Mishra, M. (2018). Job satisfaction and work engagement: A study using private sector bank managers. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 58-71. <https://doi.org/10.1177/1523422317742987>
- Goyal, C. et Patwardhan, M. (2021). Strengthening work engagement through high-performance human resource practices. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(8), 2052-2069. [10.1108/IJPPM-03-2020-0098](https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2020-0098)
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. et Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7^e éd.). Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Harris, C. M. et Pattie, M. W. (2020). Interns' perceptions of HR practices and their influence on fit and intentions to join. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1513-1532. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416651>
- Hassett, M. P. (2022). The effect of access to training and development opportunities, on rates of work engagement, within the US Federal Workforce. *Public Personnel Management*, 51(3), 380-404. <https://doi.org/10.1177/00910260221098189>
- Hayes, H. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3^e éd.). Guilford Publications.
- Huo, M. L. et Boxall, P. (2018). Are all aspects of lean production bad for workers? An analysis of how problem-solving demands affect employee well-being. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 569-584. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12204>
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M. et Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019-1033. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2013-0359>

- Kareem, M. A. (2019). The impact of human resource development on employee performance and organizational effectiveness. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(3), 307-322. <https://doi.org/10.25019/MDKE/7.3.02>
- Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dijkers, J. S. et De Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1111-1136. <https://doi.org/10.1002/job.666>
- Kotzé, T. et Mostert, P. (2021). Service-oriented high-performance work practices as predictors of retail employees' work engagement and service climate perceptions. *Services Marketing Quarterly*, 42(1-2), 1-19. <https://doi.org/10.1080/15332969.2020.1830638>
- Kroon, B., Van De Voorde, K. et Timmers, J. (2013). High performance work practices in small firms: A resource-poverty and strategic decision-making perspective. *Small Business Economics*, 41, 71-91. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9425-0>
- Lawler III, E. E. (1986). *High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. Jossey-Bass.
- Li, M., Wang, Z., Gao, J. et You, X. (2017). Proactive personality and job satisfaction: The mediating effects of self-efficacy and work engagement in teachers. *Current Psychology*, 36(1), 48-55. <https://doi.org/10.1007/s12144-015-9383-1>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Dans M.D. Dunnette, (dir.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (p. 1297-1343). Rand McNally College Publication Company.
- Mael, F. et Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Mahdy, F. et Alhadi, A. (2021). The effect of high-performance work systems according to AMO model on HRM performance outcomes: An analytical study on the banking sector. *Management Science Letters*, 11(6), 1755-1764. [10.5267/j.msl.2021.2.007](https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.2.007)
- Marcoux, G., Guihur, I. et Leclerc, A. (2021). Co-operative difference and organizational commitment: The filter of socio-demographic variables. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(4), 822-845. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1504105>
- Marin-Garcia, J. A. et Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040-1087. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.838>
- Meyer, J. P. (2020). Design and application of employee engagement surveys. Dans H.W. Macey et A.A. Fink (dir.). *Employee survey and sensing: Challenges and opportunities* (p. 86-102). Oxford.
- Mira, M., Choong, Y. et Thim, C. (2019). The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 9(6), 771-786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.011>
- Nadeem, S. et Rahat, H. (2021). Examining the synergetic impact of ability-motivation-opportunity-enhancing high performance work practices. *Human Performance*, 34(3), 168-188. <https://doi.org/10.1080/08959285.2021.1920021>
- Obeidat, S. M., Mitchell, R. et Bray, M. (2016). The link between high performance work practices and organizational performance: Empirically validating the

- conceptualization of HPWP according to the AMO model. *Employee Relations*, 38(4), 578-595. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2015-0163>
- Ogbonnaya, C. et Valizade, D. (2018). High performance work practices, employee outcomes and organizational performance: A 2-1-2 multilevel mediation analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 239-259. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1146320>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. et Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Renwick, D., Redman, T. et Stuart, M. (2012). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 14(68), 1-14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Ricketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>
- Rincon-Roldan, F. et Lopez-Cabrales, A. (2022). Linking organisational values and sustainability: The role of AMO practices. *Personnel Review*, 51(6), 1651-1671. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2020-0414>
- Rofcanin, Y., Berber, A., Marescaux, E., Bal, P. M., Mughal, F. et Afacan Findikli, M. (2019). Human resource differentiation: A theoretical paper integrating co-workers' perspective and context. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 270-286. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12224>
- Salas-Vallina, A., Pasamar, S. et Donate, M. J. (2021). Well-being in times of ill-being: How AMO HRM practices improve organizational citizenship behaviour through work-related well-being and service leadership. *Employee Relations*, 43(4), 911-935. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2020-0236>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M. et De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577-591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, 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. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Sikora, D. M., Ferris, G. R. et Van Iddekinge, C. H. (2015). Line manager implementation perceptions as a moderator of relationship between high-performance work practices and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1908-1918. <https://doi.org/10.1037/apl0000024>
- Simbula, S. et Guglielmi, D. (2013). I am engaged, I feel good, and I go the extra-mile: Reciprocal relationships between work engagement and consequences. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 117-125. <https://doi.org/10.5093/tr2013a17>
- Spector, P. (2020). *Job satisfaction: From assessment to intervention*. Routledge Publishing.
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Kerschreiter, R., Schuh, S. C. et van Dick, R. (2014). Leaders enhance group members' work engagement and reduce their burnout by

- crafting social identity. *German Journal of Human Resource Management*, 28(1-2), 173-194. <https://doi.org/10.1177/239700221402800110>
- Surma, M. J., Nunes, R. J., Rook, C. et Loder, A. (2021). Assessing employee engagement in a post-COVID-19 workplace ecosystem. *Sustainability*, 13(20), 114-143. <https://doi.org/10.3390/su132011443>
- Tajfel, H. et Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. Dans W.G. Austin et S. Worchel (dir.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (p. 33-37). Brooks/Cole.
- Toh, S. M., Morgeson, F. P. et Campion, M. A. (2008). Human resource configurations: Investigating fit with the organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 864-882. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.864>
- Van De Voorde, K., Paauwe, J. et Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C. et Tissington, P. A. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2004.00424.x>
- Vermeeren, B., Kuipers, B. et Steijn, B. (2014). Does leadership style make a difference? Linking HRM, job satisfaction, and organizational performance. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 174-195. <https://doi.org/10.1177/0734371X13510853>
- Van Waeyenberg, T. et Decramer, A. (2018). Line managers' AMO to manage employees' performance: The route to effective and satisfying performance management. *International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3093-3114. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1445656>
- Van Woerkom, M., Oerlemans, W. et Bakker, A. B. (2016). Strengths use and work engagement: A weekly diary study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 384-397. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1089862>
- Wahid, I. S. et Hyams-Ssekasi, D. (2019). Impact of HPWS on employees' performance within the Bangladeshi telecom sector. *Journal for global Business Advancement*, 11(4), 516-543. <https://doi.org/10.1504/JGBA.2018.097181>
- 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. *Harvard Business Review*, 63(4), 1-9.
- Yanadori, Y. et Van Jaarsveld, D. D. (2014). The relationships of informal high performance work practices to job satisfaction and workplace profitability. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 53(3), 501-534.
- Yuan, G., Jia, L. et Zhao, J. (2016). Organizational identification moderates the impact of organizational justice on job satisfaction. *Work*, 54(1), 189-195. <https://doi.org/10.3233/WOR-162271>