

Les répercussions des pratiques de
gestion des ressources humaines
sur le roulement du personnel et la
satisfaction de la clientèle dans
l'industrie du tourisme

Janvier 2012



CANADIAN TOURISM
HUMAN RESOURCE
COUNCIL

CONSEIL CANADIEN DES
RESSOURCES HUMAINES
EN TOURISME

Table des matières

Renseignements généraux.....	1
Différentes pratiques de GRH pourraient produire différents résultats	2
Méthodologie.....	4
Résultats.....	4
Pratiques d’encouragement	4
Pratiques d’attente de rendement	5
Contexte concurrentiel	6
Applications pratiques	7
Adopter une approche équilibrée.....	7
Conception du travail.....	8
Rémunération et avancement	9
Recrutement	9
Annexe A	12
Méthodes de recherche détaillées	12

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Au cours des dernières décennies, l'économie canadienne a changé, s'éloignant du secteur manufacturier pour se tourner plutôt vers les industries axées sur les connaissances et les services. Cela signifie que les entreprises sont de plus en plus dépendantes de leurs employés pour créer et maintenir un avantage concurrentiel dans un marché en constante évolution. Par conséquent, la gestion des ressources humaines (GRH) tend à devenir un processus opérationnel clé pour toutes les entreprises, indépendamment de leur envergure. De plus, les processus de GRH peuvent avoir de profondes répercussions sur le recrutement et le maintien en poste du personnel dans des marchés d'emplois très compétitifs. Les entreprises qui arrivent à embaucher et garder des employés qualifiés devraient afficher un plus haut rendement économique grâce à une réduction des coûts de recrutement, un plus haut rendement sur les investissements dans la formation et une plus grande fidélité de la clientèle due à un personnel plus dévoué et axé sur le service.

Plusieurs études indépendantes appuient l'influence positive d'une GRH efficace sur le rendement de l'entreprise. Cette étude a démontré que les pratiques de GRH peuvent être utilisées pour améliorer les aptitudes des employés, stimuler leur motivation et favoriser leur engagement envers l'entreprise en associant certains types de pratiques de GRH à une réduction du roulement volontaire, un rendement financier supérieur et une hausse de la part de marchéⁱ. De plus, des tendances semblables ont été observées pour différentes culturesⁱⁱ et industries, y compris l'assemblage automobileⁱⁱⁱ, la fabrication générale^{iv} et la restauration^v. Ces résultats démontrent que les stratégies de GRH peuvent produire des effets positifs semblables pour différentes régions, cultures et industries.

Bien que les résultats d'études antérieures aient généralement été positifs, un certain degré d'incertitude demeure à propos de la façon dont certains types de pratiques de GRH influencent le rendement des entreprises. Notamment, on ne peut pas clairement dire comment différentes pratiques de GRH se répercutent sur le roulement volontaire (c.-à-d. que l'employé démissionne) et le roulement involontaire (c.-à-d. que l'employé est congédié pour rendement insatisfaisant). De même, on ne peut pas clairement dire si la GRH aura des répercussions notables sur le rendement des entreprises dans l'industrie du tourisme où l'on retrouve, en forte proportion, de petites entreprises privées axées sur le service. Dans l'espoir de répondre à ces questions, le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT) a subventionné une étude pour aider à éclaircir les répercussions des programmes de GRH et fournir des recommandations à propos de la mise en œuvre de ces approches au sein des entreprises touristiques canadiennes.

Différentes pratiques de GRH pourraient produire différents résultats

Certaines études ont regroupé plusieurs types de pratiques de GRH différentes en un même cadre ou concept global, suggérant que les pratiques individuelles de GRH n'ont pas d'effets distincts sur les attitudes des employés^{vi}. Autrement dit, les employés percevraient les pratiques de GRH comme un système holistique et les pratiques individuelles n'auraient pas d'effets distincts sur les attitudes et comportements des employés. Cependant, d'autres chercheurs ont mis en évidence les avantages de regrouper les pratiques de GRH dans des catégories distinctes^{vii}. Ces études ont démontré que certains « groupes » de pratiques de GRH augmentent l'engagement de l'employé envers l'entreprise tandis que d'autres augmentent le rendement de l'employé en fournissant des incitatifs appropriés et de la formation^{viii}.

Par conséquent, la présente étude a adopté l'approche du regroupement et a classé les pratiques de GRH soit dans la catégorie des *Pratiques d'encouragement* (c.-à-d. les pratiques visant à favoriser l'engagement et la bonne volonté des employés) et les *Pratiques d'attente de rendement* (c.-à-d. les pratiques visant à accroître le rendement des employés par des mesures incitatives et le développement des compétences).

Les pratiques de GRH spécifiques incluses dans chaque groupe sont présentées dans le tableau 1.

Tableau 1 : Pratiques de gestion des ressources humaines

Groupe de pratiques de GRH	Pratiques de GRH
Pratiques d'encouragement	<i>Traitement des employés</i> <ul style="list-style-type: none">• Veiller à ce que les systèmes et les directeurs traitent les employés de manière équitable• Fournir des marques d'appréciation ou de reconnaissance aux employés qui performant bien
<i>Favoriser l'engagement et la bonne volonté des employés</i>	<i>Salaire équitable</i> <ul style="list-style-type: none">• Veiller à ce que le salaire soit équitable par rapport au marché <i>Conception du travail</i> <ul style="list-style-type: none">• Habilitier les employés à faire preuve

	<p>d'innovation et de créativité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veiller à ce que la charge de travail soit raisonnable • Montrer aux employés comment leur travail contribue au succès de l'entreprise
<p>Pratiques d'attente de rendement</p> <p><i>Accroître le rendement des employés par des mesures incitatives et le développement des compétences</i></p>	<p><i>Récompense et avancement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Établir un lien clair entre le rendement au travail et les récompenses • Promouvoir les employés en fonction du rendement plutôt que de l'ancienneté <p><i>Formation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Former les employés à offrir un service à la clientèle de haute qualité • Fournir régulièrement aux employés des commentaires constructifs • Veiller à ce que les employés disposent des outils nécessaires et de la formation adéquate pour faire leur travail <p><i>Recrutement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Utiliser des outils d'évaluation et des entrevues structurées pour prendre les décisions relatives à l'embauche

Tel que mentionné plus tôt, on anticipait que le groupe « Encouragement » serait associé à de plus hauts niveaux d'engagement des employés. Les employés répondraient en demeurant avec l'organisation (c.-à-d. plus faible taux de roulement volontaire) et en recommandant l'entreprise comme étant un endroit où il fait bon travailler (c.-à-d. en présentant l'entreprise de façon positive et en référant des candidats potentiels) ce qui devrait favoriser le recrutement. Les entreprises qui sont en mesure d'attirer un plus grand bassin de candidats qualifiés peuvent se permettre d'être plus « pointilleux » et de choisir des candidats qui conviennent mieux au poste, ce qui devrait également favoriser un plus faible taux de roulement volontaire.

On s'attendait à ce que le groupe « Attente de rendement » fournisse aux employés des incitatifs et de la formation pertinente pour aller « au-delà des attentes » pour leurs clients, augmentant par le fait même la satisfaction de la clientèle envers l'entreprise. De plus, ce

groupe devrait aussi mener à de plus faibles taux de roulement involontaire coûteux (c.-à-d. moins de congédiements) puisque les employés devraient avoir un bon rendement global en réponse à ces types de pratiques de GRH. Certaines études ont suggéré que les pratiques de stimulation du rendement peuvent en fait augmenter le roulement volontaire chez les employés au rendement médiocre puisque ces employés pourraient percevoir que l'entreprise ne leur convient pas et chercher un emploi où l'on attend moins d'eux^{ix}. Certains parlent alors de « roulement fonctionnel » et une légère relation entre les pratiques d'attente de rendement et le roulement volontaire est normale.

MÉTHODOLOGIE

Les données ont été tirées d'un sondage bisannuel national sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les industries canadiennes du tourisme et de l'accueil. Le projet a été subventionné et parrainé par le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme et le sondage a été effectué par le Groupe Hay entre septembre 2010 et janvier 2011.

Un représentant local (c.-à-d. directeur des RH, directeur de l'exploitation ou propriétaire-exploitant) a répondu au sondage pour chaque établissement. Les répondants au sondage devaient avoir connaissance des types de pratiques de GRH appliquées par leur organisation et de leurs taux de roulement du personnel.

Au total, 1 152 organisations ont répondu à la plupart des questions de l'étude, dont 406 organisations qui ont répondu à toutes les questions du sondage, y compris celles sur le roulement volontaire et involontaire. Les organisations participantes incluaient une moyenne de 101,28 employés (*écart-type* = 409,51) et les données ont été soumises à une analyse du cheminement. Une explication plus approfondie des mesures et de leur analyse est présentée à l'annexe A.

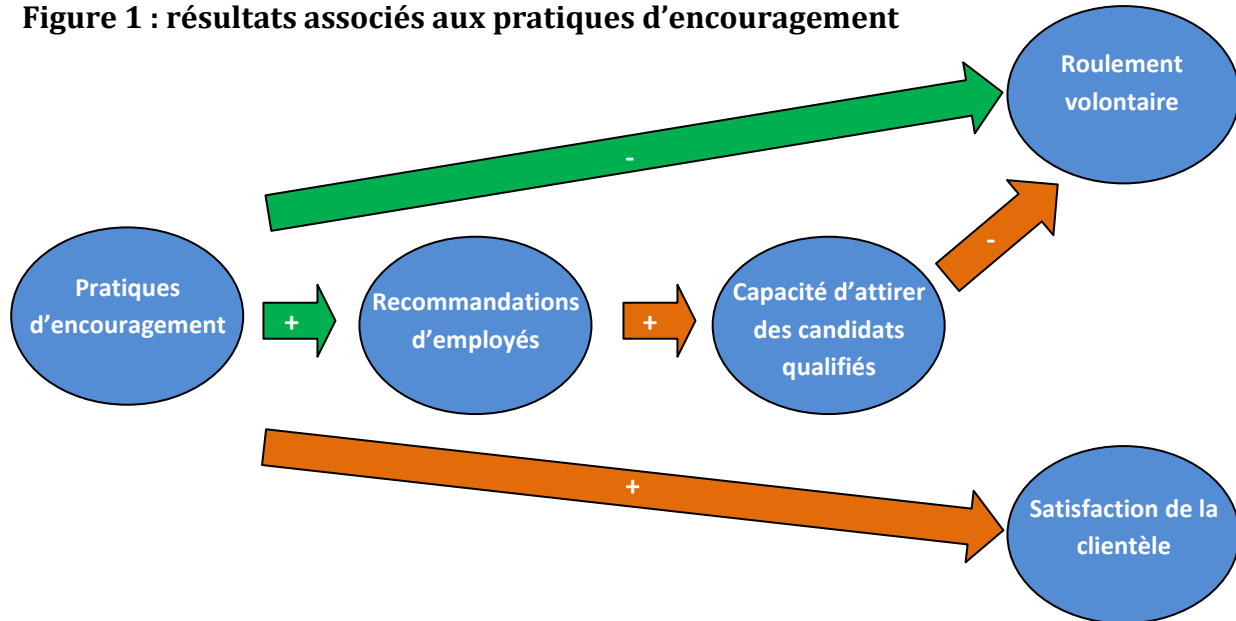
RÉSULTATS

Pratiques d'encouragement

Tel que prévu, les pratiques d'encouragement ont été associées à de plus faibles taux de roulement volontaire. Comme on peut le voir à la figure 1, ces pratiques ont également été associées à des recommandations de la part des employés, donnant lieu à un bassin de candidats plus qualifiés et, en fin de compte, de plus faibles taux de roulement volontaire et

involontaire. Les pratiques d'encouragement ont également été associées à de hauts niveaux de satisfaction de la clientèle.

Figure 1 : résultats associés aux pratiques d'encouragement

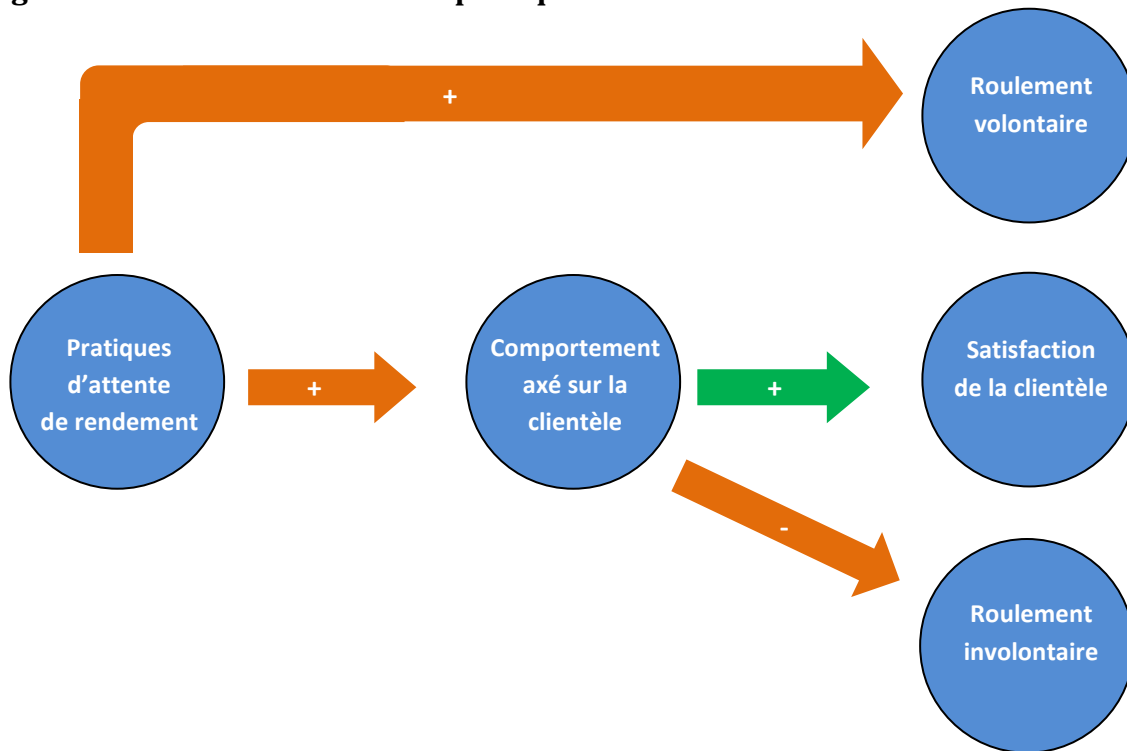


À noter : Les flèches indiquent des relations statistiquement significatives. Un signe d'addition (+) signale une relation positive (p. ex., plus de pratiques d'encouragement se traduisent par plus de recommandations d'employés). Un signe de soustraction (-) signale une relation négative (p. ex., plus de pratiques d'encouragement sont associées à moins de roulement volontaire). Les flèches vertes indiquent une association modérée ou forte ($> 0,20$), tandis que les flèches orange indiquent une association plus faible ($< 0,20$).

Pratiques d'attente de rendement

Les pratiques d'attente de rendement ont été associées à plus de comportements axés sur la clientèle, ce qui a ensuite donné lieu à une plus grande satisfaction de la clientèle et un plus faible taux de roulement involontaire. Comme on s'y attendait, ces pratiques ont aussi été associées à de plus hauts taux de roulement volontaire, possiblement dû au fait que les employés au rendement médiocre n'avaient pas l'impression d'être à leur place au sein de l'entreprise et ont cherché un emploi où l'on attendrait moins d'eux. Ces résultats sont illustrés à la figure 2.

Figure 2 : résultats associés aux pratiques d'attente de rendement

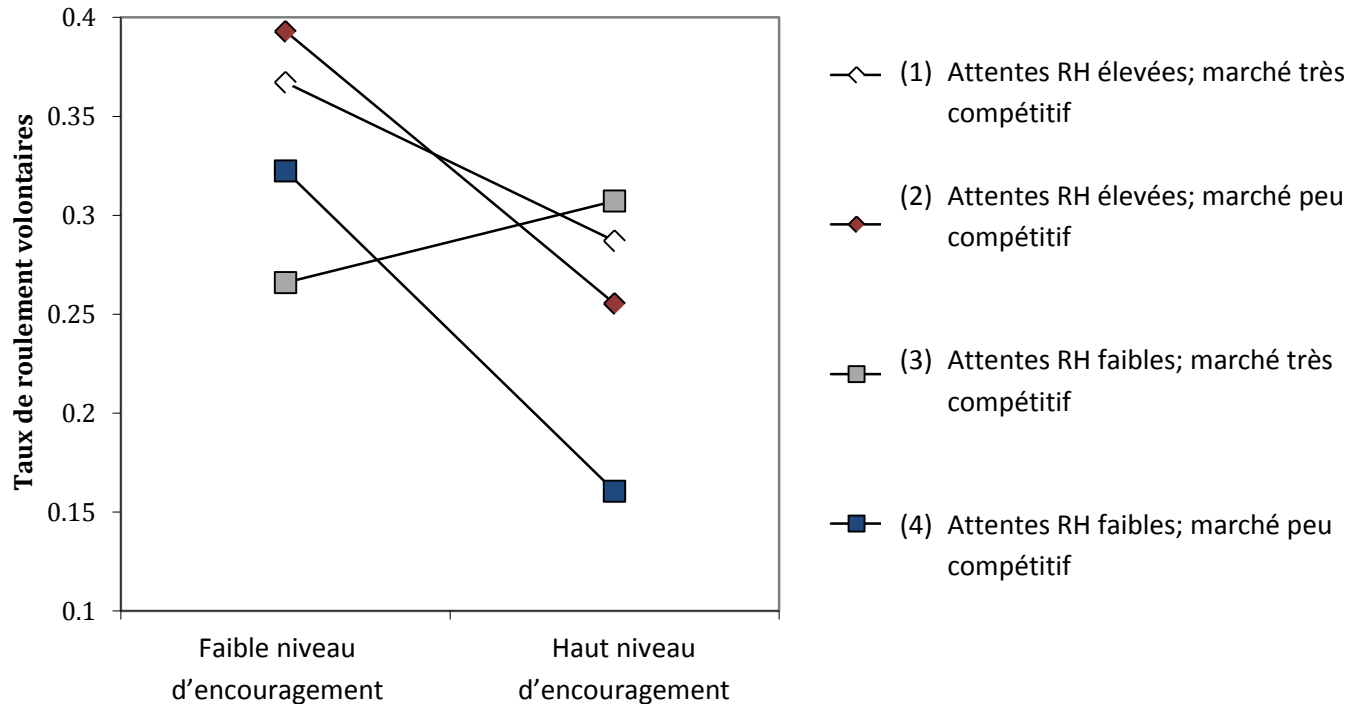


Contexte concurrentiel

Cette étude a également examiné si la compétitivité du marché local avait une influence sur les résultats globaux. Comme on pourrait s'y attendre, le roulement volontaire était à son plus bas lorsque la compétitivité du marché était faible et que les encouragements étaient élevés. Autrement dit, le roulement volontaire était à son plus faible lorsque les employés avaient peu d'occasions intéressantes ailleurs sur le marché du travail et lorsque l'entreprise appliquait des pratiques aptes à favoriser l'engagement de ses employés.

Il est intéressant de noter que le roulement volontaire était à son plus fort lorsque les entreprises appliquaient un taux élevé de pratiques d'attente de rendement et un faible taux de pratiques d'encouragement, indépendamment du contexte du marché. Ceci suggère que les entreprises doivent équilibrer ces pratiques afin de fournir aux employés la formation pertinente et des incitatifs de rendement élevé, tout en les encourageant à demeurer avec l'entreprise et à répondre par une réciprocité positive. Enfin, le roulement a augmenté lorsque les encouragements étaient élevés et que la compétitivité sur le marché était élevée, mais que les attentes de rendement étaient faibles. Ceci pourrait indiquer que les employés au rendement plus élevé pourraient quitter leur organisation dans de telles conditions parce qu'ils avaient l'impression de ne pas être suffisamment récompensés pour leurs contributions par rapport aux employés à rendement médiocre et parce que d'autres occasions s'offraient à eux sur le marché du travail. Les résultats de cette analyse sont présentés à la figure 3.

Figure 3 : interaction entre les effets des pratiques d'encouragement, des pratiques d'attente de rendement et du contexte du marché sur le roulement volontaire



APPLICATIONS PRATIQUES

Adopter une approche équilibrée

Les effets différentiels des pratiques d'encouragement et d'attente de rendement sur le roulement volontaire et involontaire mettent en évidence la nécessité d'adopter une approche équilibrée. Les pratiques d'attente de rendement pourraient augmenter le rendement des employés et réduire la nécessité de congédier les employés à rendement médiocre; toutefois, les pratiques d'attente de rendement pourraient également produire des taux de roulement volontaire plus élevés si elles ne sont pas adéquatement équilibrées par des pratiques d'encouragement. Par conséquent, les employeurs devraient chercher à mettre en œuvre des pratiques de ces deux catégories afin de maximiser le rendement de leurs employés tout en gardant le roulement volontaire à un minimum. Cette étude a démontré qu'une approche équilibrée s'avère particulièrement importante face à un marché du travail compétitif où les employés sont plus susceptibles de quitter leur employeur s'ils ne perçoivent pas un bon équilibre de pratiques de GRH.

Conception du travail

La conception efficace du travail était un des éléments inclus dans la catégorie des pratiques d'encouragement et cela peut avoir des répercussions importantes sur la motivation et l'engagement des employés. Plusieurs décennies de recherche ont mené à la conclusion que les emplois très motivants comportent cinq caractéristiques clés :

1. Variété de compétences – les employés peuvent utiliser un certain nombre de compétences et aptitudes différentes dans leur travail^x.
2. Identité du travail – le degré auquel le travail permet de faire quelque chose d'identifiable du début à la fin^{xi}.
3. Importance du travail – le degré auquel le travail a des répercussions significatives sur les vies ou sur le travail d'autres personnes^{xii}.
4. Autonomie – liberté, indépendance et discrétion dans la planification du travail et le choix des procédures utilisées pour l'accomplir^{xiii}.
5. Rétroaction – le degré auquel l'accomplissement des tâches mène à l'obtention par l'employé d'information claire et directe à propos de l'efficacité de sa performance au travail^{xiv}.

Même s'il n'est pas toujours possible d'intégrer ces cinq caractéristiques à tout travail, il peut être relativement simple de mettre en place certaines composantes du modèle. Par exemple, la variété de compétences peut être rehaussée par des programmes de rotation des postes et de formation polyvalente, ce qui a l'avantage additionnel de fournir aux employés les compétences requises pour combler une variété de postes en cas de pénurie de main-d'œuvre ou durant les périodes plus achalandées. Les employés pourraient aussi être mieux en mesure de trouver des moyens d'améliorer l'efficacité puisqu'ils auront une compréhension plus approfondie des opérations de l'entreprise.

La caractéristique de rétroaction peut être rehaussée en introduisant des sondages de satisfaction de la clientèle et des revues du rendement, de même qu'en encourageant les gestionnaires à fournir aux employés des commentaires constructifs à l'égard de leur rendement sur une base régulière. Ceci pourrait nécessiter le développement d'un système de gestion du rendement officiel. Heureusement, de nombreuses ressources sont disponibles pour faciliter la création de tels systèmes et de la formation en gestion est aussi offerte pour apprendre comment fournir des rétroactions efficaces et évaluer le rendement (voir le tableau 2).

Les gestionnaires pourraient aussi être en mesure de rehausser les perceptions d'identité du travail, d'importance du travail et d'autonomie sans apporter de changements significatifs aux postes ou aux procédés organisationnels. Les gestionnaires peuvent notamment accroître simultanément l'identité du travail et l'importance du travail en faisant valoir aux employés comment les résultats de leur travail contribuent au travail d'autres employés, à quel point leur travail est important pour la performance de l'entreprise et à quel point leur travail influence la satisfaction et la fidélité de la clientèle. Il est relativement facile de fournir ce type de rétroaction et cela contribue grandement à améliorer comment les employés perçoivent leur propre travail. Quelques ressources de développement pour accroître le degré de motivation des employés sont fournies dans le tableau 2.

Rémunération et avancement

Cette étude a mis en évidence la nécessité d'établir un lien direct entre le rendement et la rémunération, l'avancement et la reconnaissance. Ceci obligera l'entreprise à développer un système de gestion du rendement pour assurer l'évaluation adéquate du rendement des employés et la distribution équitable de récompenses. Ceci est essentiel étant donné que la motivation des employés est profondément influencée par leur perception de l'équité des procédés utilisés pour attribuer les récompenses et du traitement de leur superviseur immédiat^{xv}. Des ressources additionnelles pour faciliter la conception des systèmes de gestion du rendement et de rémunération sont fournies dans le tableau 2.

Recrutement

Des outils d'évaluation validés pour le recrutement, qui tiennent compte des compétences et aptitudes requises pour le poste, peuvent aider les entreprises à embaucher des employés qui conviennent mieux à l'emploi et à la culture de l'entreprise, ce qui mènera inévitablement à une performance supérieure. De telles pratiques comprennent souvent des entrevues structurées axées sur le comportement (où les questions de l'entrevue sont basées sur les exigences du poste et où l'on demande aux candidats de parler d'une situation dans le passé où ils ont démontré un comportement pertinent pour l'emploi; le même protocole d'entrevue est suivi pour tous les candidats); des évaluations de la personnalité, des évaluations des capacités cognitives; et des formulaires d'application pondérés (où l'expérience antérieure est évaluée et notée en fonction de la pertinence pour le poste). Le tableau 2 fournit de plus amples renseignements à propos de ces systèmes de sélection.

Tableau 2 : résumé des recommandations et ressources

Pratiques d'encouragement		
Pratique GRH	Recommandations	Ressources additionnelles
Conception du travail	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir des occasions de rotation des postes et de formation polyvalente • Rétroaction constructive régulière fournie par les gestionnaires et dire aux employés comment leur travail contribue au succès de l'entreprise • Si possible, concevoir les postes en fonction des 5 caractéristiques clés (p. 7) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rétroaction par les gestionnaires et gestion du rendement : employeursdechoix.ca/fr/Retention employeursdechoix.ca/fr/hr_tools/hr_toolkit
Reconnaissance de l'employé	<ul style="list-style-type: none"> • Traitement équitable des employés par les gestionnaires et reconnaissance pour un rendement supérieur 	<ul style="list-style-type: none"> • Rétroaction efficace : employeursdechoix.ca/fr/Retention/performance_management • Développement général du leadership : ca.leadershipchallenge.com/WileyCDA/
Rémunération équitable	<ul style="list-style-type: none"> • Rémunération en accord avec le taux salarial qu'on retrouve sur le marché local 	<ul style="list-style-type: none"> • Sondage sur la rémunération dans l'industrie du tourisme : cthrc.ca/fr/research_publications/compensation

Pratiques d'attente de rendement		
Pratique GRH	Recommandations	Ressources additionnelles
Récompenses et avancement	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des procédés d'évaluation et de gestion du rendement valides et équitables • Établir un lien clair entre le rendement et les récompenses et accorder les récompenses équitablement à travers l'entreprise • Promouvoir les employés en fonction du rendement au travail plutôt que de l'ancienneté 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion du rendement : employeursdechoix.ca/fr/Retention/performance_management • Récompenses et rémunération : employeursdechoix.ca/fr/hr_tools/hr_toolkit • Gestion du rendement (livre) : www.siop.org/store/ProductDetails.aspx?prod=203
Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à ce que les employés disposent des compétences requises pour fournir un service à la clientèle d'excellente qualité et pour bien accomplir leur travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation générale : employeursdechoix.ca/fr/education_and_training • Service à la clientèle (livre) : www.siop.org/store/ProductDetails.aspx?prod=60
Recrutement et embauche	<ul style="list-style-type: none"> • Traiter le processus de recrutement comme du marketing pour l'emploi auprès des candidats en faisant valoir les avantages du poste ou de l'entreprise aux candidats (pas seulement ce qu'on attend des employés) dans les publicités et entrevues • Utiliser des outils de sélection valides pour embaucher les 	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutement : employeursdechoix.ca/f/staffing_and_recruiting/recruiting_staff • Présélection des candidats : employeursdechoix.ca/fr/staffing_and_recruiting/Screening%20Applicants • Entrevue : employeursdechoix.ca/fr/staffing_and_recruiting/interviewing_candidates

	employés qui conviendront le mieux à l'emploi; ceci pourrait inclure des entrevues structurées, des évaluations de la personnalité, des tests d'aptitudes cognitives et des formulaires d'application pondérés/notés	<ul style="list-style-type: none">• Manuel d'évaluation du lieu de travail (livre) : www.siop.org/store/ProductDetails.aspx?prod=225• Gérer la sélection dans les organisations changeantes (livre) : www.siop.org/store/ProductDetails.aspx?prod=22
--	--	--

ANNEXE A

MÉTHODES DE RECHERCHE DÉTAILLÉES^{xvi}

Échantillon et procédure

Les données ont été tirées d'un sondage bisannuel national sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les industries canadiennes du tourisme et de l'accueil. Le projet a été subventionné et parrainé par le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme et le sondage a été effectué par une firme de consultants (Groupe Hay) entre septembre 2010 et janvier 2011. L'organisme commanditaire a permis à l'équipe de recherche d'inclure des questions précises à propos des pratiques de GRH et autres mesures incluses dans ce rapport. Toutefois, la longueur du sondage, qui incluait des mesures descriptives qui n'étaient pas destinées à la présente étude, a créé des contraintes sur le nombre et le type de questions que nous pouvions inclure.

Un représentant local (directeur des RH, directeur de l'exploitation ou propriétaire-exploitant) a répondu au sondage pour chaque établissement. Les répondants au sondage devaient avoir connaissance des types de pratiques de GRH appliquées par leur organisation et de leurs taux de roulement du personnel. Ceci est conforme aux suggestions de Wright et coll. (2005) recommandant que les données relatives aux pratiques de RH soient fournies par les spécialistes locaux.

Une procédure d'échantillonnage aléatoire stratifiée a été appliquée pour assurer un échantillon représentatif des entreprises canadiennes œuvrant dans les industries du tourisme et de l'accueil. L'échantillon cible a été dérivé du registre national des entreprises et aléatoirement stratifié en fonction de l'emplacement géographique (province) et de quatre sous-secteurs de l'industrie (restauration, hébergement, loisirs et divertissements et services de voyages). Au total, 1 961 organisations ont répondu aux éléments descriptifs (pratiques de rémunération) qui composaient la plus grande partie du sondage. Un plus petit échantillon de 1 152 organisations a répondu à la plupart des questions de l'étude, dont 406 organisations qui ont répondu à toutes les questions du sondage, y compris celles sur le roulement volontaire et involontaire (celles qui n'ont pas fourni de données sur le roulement ont indiqué que cela ne s'appliquait pas à leur organisation ou qu'elles en étaient incertaines). Ces 406 organisations ont composé l'échantillon final. Les organisations participantes incluaient une moyenne de 101,28 employés (*écart-type* = 409,51).

Mesures

Les questions du sondage ont été formulées de façon à refléter l'analyse au niveau de l'établissement en transposant l'accent des questions sur l'établissement (modèle fondé sur le consensus avec transposition du référent; Chan, 1998). Les mesures de pratiques d'encouragement et d'attente de rendement étaient fondées sur la théorie et les mesures développées par Huselid (1995), Lepak et Snell (2002) et Takeuchi et coll. (2007). Étant donné les contraintes relatives à la longueur du sondage toutefois, nous n'avons pas été en mesure d'inclure la totalité des mesures dans le sondage. Des spécialistes de l'industrie œuvrant au sein de l'organisme commanditaire ont également fourni des données à propos des types de questions, du niveau de lecture (l'anglais étant la langue seconde de certains répondants) et des échelles d'évaluation qui seraient les plus applicables pour les entreprises de l'industrie.

Pratiques d'encouragement. L'indice des pratiques d'encouragement comportait quatre aspects : traitement positif des employés, responsabilisation des membres de la direction à l'égard de leurs interactions avec les employés, conception du travail engageante et rémunération équitable comparativement à d'autres entreprises. Tous les éléments relatifs aux pratiques de GRH ont été évalués sur une échelle de 5 points reflétant le degré d'investissement de l'organisation dans chaque pratique de GRH (1= *aucun investissement* à 5 = *investissement important*). Pour nous assurer qu'aucune pratique particulière n'aurait plus de poids qu'une autre dans la variable regroupée finale, nous avons calculé la moyenne pour les questions sur le traitement positif des employés (« traiter tous les employés de façon équitable », « montrer aux employés comment leur travail contribue au succès de l'entreprise » et « démontrer son appréciation aux employés qui font un bon travail ») et la conception du travail (« encourager les employés à trouver de nouvelles ou meilleures façons de faire les choses » et « veiller à ce que la quantité de travail attendu des employés soit raisonnable »). Les deux autres aspects des pratiques d'encouragement étaient évalués par une seule question respectivement (« évaluer comment les gestionnaires traitent leurs employés » et « veiller à ce que le salaire soit égal ou supérieur à celui offert dans d'autres entreprises »); nous avons pris la moyenne des évaluations pour les quatre aspects pour créer une variable regroupée des pratiques d'encouragement. Même si cet indice démontrait un niveau raisonnable de cohérence interne ($\alpha = 0,76$), tout comme d'autres chercheurs (p. ex., MacDuffie, 1995; Shaw et coll., 1998; Shaw et coll., 2009; Wright et coll., 2005; Youndt et coll., 1996), nous devons ajouter qu'il y a peu de raison de présumer d'une cooccurrence de ces pratiques à travers les organisations; ces pratiques de GRH sont plutôt regroupées conformément à nos hypothèses théoriques sur leurs effets additifs sur les états psychologiques et comportements des employés.

Pratiques d'attente de rendement. L'indice des pratiques d'attente de rendement comportait trois aspects : les incitatifs basés sur le rendement (« établir un lien clair entre le rendement au travail et les récompenses » et « promouvoir les employés en fonction de leur rendement plutôt que de l'ancienneté »), la formation (« former les employés pour qu'ils soient en mesure de fournir un service à la clientèle de haute qualité », « fournir des rétroactions claires, constructives et régulières aux employés » et « s'assurer que les employés disposent des outils et de la formation pertinente pour faire le travail ») et la sélection rigoureuse des candidats (« utiliser des tests ou des entrevues structurées pour s'assurer d'embaucher les meilleurs employés »). Une moyenne a été calculée pour produire deux scores pour les questions relatives à la formation et aux incitatifs basés sur le rendement; la moyenne de ces deux scores et de celui pour la question sur la sélection a ensuite été calculée pour produire l'indice des pratiques d'attente de rendement ($\alpha = 0,68$).

Mesures de recrutement et de comportement axé sur la clientèle. Le bouche-à-oreille positif a été mesuré par l'élément « les employés recommandent l'entreprise comme lieu de travail à leur famille et à leurs amis ». La capacité de l'organisation à attirer des candidats qualifiés a été mesurée avec l'élément « il est difficile pour notre entreprise de recruter des employés qualifiés » (score inversé). Le comportement axé sur la clientèle a été mesuré avec l'élément « l'employé va régulièrement au-delà des attentes officielles du poste pour satisfaire les clients ». Tous ces éléments ont été évalués sur une échelle de cinq points (1 = *Pas du tout d'accord* à 5 = *Tout à fait d'accord*).

Contexte du marché. La compétitivité du marché local a été évaluée par la question « Comment évalueriez-vous la compétitivité au sein de votre marché? » sur une échelle de 4 points (1 = *peu compétitif* à 4 = *très compétitif*). L'évolution ou l'innovation au sein du marché a été évaluée par la question « Comment évalueriez-vous le niveau d'évolution et d'innovation au sein de votre marché? », également sur une échelle de 4 points (1 = *très faible* à 4 = *constant*). Nous n'avons émis aucune hypothèse de répercussions liées à l'évolution du marché; cette question a été incluse à titre de variable de contrôle pour les analyses subséquentes.

Critères. Nous avons évalué la satisfaction de la clientèle avec l'élément « le niveau de satisfaction de la clientèle avec notre entreprise est élevé » sur une échelle de 5 points (1 = *Tout à fait d'accord* à 5 = *Pas du tout d'accord*). Pour les mesures des taux de roulement, les répondants ont fourni de l'information à propos du nombre total de personnes employées par leur organisation au cours de l'année précédente. Ils ont également fourni de l'information à propos du nombre d'employés qui ont volontairement quitté leur emploi et du nombre d'employés congédiés pour rendement médiocre au cours de l'année précédente. Le roulement volontaire a été mesuré comme étant le pourcentage total d'employés ayant volontairement quitté l'entreprise; de même, le roulement involontaire a

été mesuré comme étant le pourcentage total d'employés congédiés pour rendement médiocre.

Variables de contrôle. Nous avons codé les quatre sous-secteurs de l'industrie par effets et inscrit les trois vecteurs d'effet comme variables de contrôle parce que les conditions variables du marché et de l'exploitation entre ces sous-secteurs pourraient avoir une influence sur les résultats de rendement (voir p. ex. : Datta et coll., 2005; Delaney et Huselid, 1996; Takeuchi et coll., 2007). Comme le signalait Shaw et coll. (2009), l'envergure d'une organisation peut influencer l'adoption de pratiques de GRH (Osterman, 1994) et les taux de roulement (Freeman et Medoff, 1984; Shaw et coll., 1998), de sorte que nous avons également contrôlé le logarithme naturel du nombre total d'employés (p. ex. : Delaney et Huselid, 1996; Lepak et Snell, 2002). Comme nous le décrivons plus loin, les deux variables de contexte du marché ont aussi été incluses comme contrôles dans l'analyse du cheminement pour déterminer si le modèle hypothétique correspondait aux données en gardant le contexte du marché constant.

Analyses

Nous avons effectué des analyses du cheminement avec AMOS 20,0 afin de tester le modèle hypothétique. À titre de contrôle pour le sous-secteur de l'industrie, la taille de l'organisation et les variables relatives au contexte du marché, nous avons utilisé une analyse de régression multiple pour établir une régression de chaque variable focale dans le modèle en fonction des variables de contrôle. Nous avons enregistré les scores résiduels non standardisés résultants, lesquels représentaient le score variable avec la variance due aux contrôles mise à l'écart, et avons utilisé ces scores résiduels non standardisés dans l'analyse du cheminement. Nous avons appliqué cette technique au lieu d'inscrire directement les variables de contrôle dans l'analyse du cheminement parce que nous avons prévu un contrôle pour ces variables à l'avance pour des raisons conceptuelles et ne voulions donc pas réduire indûment la correspondance du modèle en incluant ces contrôles dans le modèle du cheminement au cas où ils ne seraient pas liés à une ou plusieurs des mesures de l'étude.

ⁱ Huselid, M. A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.

Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J. Jr. 2011. Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96: 443-456.

ⁱⁱ Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. 2007. An empirical examination of the mechanisms mediating between high performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92: 1069-1083.

-
- ⁱⁱⁱ MacDuffie, J. P. 1995. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial Labor Relations Review*, 48: 197-221.
- ^{iv} Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. 1996. Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39: 836-866.
- ^v Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. 2005. The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58: 409-447.
- ^{vi} Guthrie, J. P. 2001. High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44: 180-192.
- MacDuffie, J. P. 1995. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial Labor Relations Review*, 48: 197-221.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. 2007. An empirical examination of the mechanisms mediating between high performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92: 1069-1083.
- Uen, J., Chien, M. S., & Yen, Y. 2009. The mediating effects of psychological contracts on the relationship between human resource systems and role behaviors: A multilevel analysis. *Journal of Business and Psychology*, 24: 215-223.
- ^{vii} Arthur, J.B. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*: 37, 670-687.
- 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: 31-48.
- ^{viii} Shaw, J. D., Dineen, B. R., Fang, R., & Vellella, R. F. 2009. Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers. *Academy of Management Journal*, 52: 1016-1033.
- ^{ix} Shaw et coll. (2009)
- ^x Langton, N., & Robbins, S. (2007). *Organizational behavior*. Pearson Education Canada: Toronto, ON. P. 180
- ^{xi} Langdon & Robbins (2007, p. 180)
- ^{xii} Langdon & Robbins (2007, p. 180)
- ^{xiii} Langdon & Robbins (2007, p. 180)
- ^{xiv} Langdon & Robbins (2007, p. 181)
- ^{xv} Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. 2001. Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86: 425-445.
- ^{xvi} L'annexe entière est directement tirée d'une publication présentée à une conférence de l'Academy of Management :
- Schmidt, J. A., Jones, D. J., Willness, C. R., Bourdage, J., & Youndt, M. (août 2012). The Effects of Inducement and Expectation HR Practices on Turnover and Customer Satisfaction. Publication présentée à la 72^e assemblée annuelle de l'Academy of Management, Boston, MA.