

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

LES VALEURS RH : DE L'OPÉRATIONNALISATION À LA COMPRÉHENSION
DE SON APPORT DANS LA RELATION ENTRE LES PRATIQUES DE GRH ET
LES ATTITUDES DES EMPLOYÉS

THÈSE PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE DU
DOCTORAT CONTINUUM D'ÉTUDES EN PSYCHOLOGIE
(PROFIL RECHERCHE)

PAR
SOPHIE DROUIN ROUSSEAU

MAI 2023

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire, de cette thèse ou de cet essai a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire, de sa thèse ou de son essai.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire, cette thèse ou cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire, de cette thèse et de son essai requiert son autorisation.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES
DOCTORAT CONTINUUM D'ÉTUDES EN PSYCHOLOGIE
(PROFIL RECHERCHE) (Ph. D.)

Direction de recherche :

Claude Fernet, Ph. D. directeur de recherche

Stéphanie Austin, Ph. D. codirectrice de recherche

Jury d'évaluation :

Claude Fernet, Ph. D. directeur de recherche
Université du Québec à Trois-Rivières

Stéphanie Austin, Ph. D. codirectrice de recherche
Université du Québec à Trois-Rivières

Noémie Carbonneau, Ph. D. présidente du jury
Université du Québec à Trois-Rivières

Frédéric Dionne, Ph. D. évaluateur interne
Université du Québec à Trois-Rivières

François Courcy, Ph. D. évaluateur externe
Université de Sherbrooke

Thèse soutenue le 31/03/2023

Ce document est rédigé sous la forme d'article(s) scientifique(s), tel qu'il est stipulé dans les Règlements des études de cycles supérieurs (Article 360) de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Les articles ont été rédigés selon les normes de publication de revues reconnues et approuvées par le Comité de programmes de cycles supérieurs du Département de psychologie. Le nom du directeur de recherche pourrait donc apparaître comme co-auteur de l'article soumis pour publication.

Sommaire

Le concept de valeurs RH présenté dans cette thèse vise à offrir une meilleure compréhension des différences inter-individuelles liées au déploiement d'un système de pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans lequel tout employé devrait être hautement performant. Plus précisément, les valeurs RH correspondent à l'importance relative que l'individu accorde aux pratiques de GRH (par exemple, orientées sur le potentiel de développement de compétences, de motivation et d'opportunités). Jusqu'à présent, la recherche a omis d'étudier la notion de valeurs RH, supposant l'universalité des pratiques mises de l'avant dans les systèmes de gestion hautement performants. Dans la mesure où les bénéfices attendus devraient dépendre grandement de l'importance que les employés accordent aux pratiques inhérentes à un système de gestion, l'objectif général de la thèse est d'opérationnaliser le construit de valeurs RH, afin d'examiner si elles permettent d'expliquer l'apport des pratiques de GRH sur l'attitude des employés, plus particulièrement sur leur satisfaction professionnelle et leur engagement organisationnel. Cette thèse comporte deux articles visant à établir les premiers fondements conceptuels et empiriques de la notion des valeurs RH. Le premier propose l'examen des qualités psychométriques d'un instrument mesurant les valeurs RH auprès d'un échantillon de 959 employés d'entreprises canadiennes. Une comparaison entre le modèle d'analyse factorielle confirmatoire et le modèle par équation structurelle exploratoire a été effectuée pour répondre à cet objectif. Le deuxième article vise l'identification de sous-groupes, ou profils d'employés, qui se distinguent selon la configuration des valeurs RH, et ce, afin d'examiner la nature des liens existant entre les

profils et les pratiques de GRH, de même que différentes dimensions de l'engagement organisationnel (affectif, normatif et de continuité). Afin de répondre à cet objectif, des analyses de profil latent ont été réalisées auprès d'un échantillon de 1270 travailleurs canadiens. Les résultats de chaque étude tendent à soutenir la pertinence de s'intéresser aux valeurs RH, et spécialement aux différences individuelles qui s'y rattachent. En effet, par l'utilisation de méthodes statistiques rigoureuses et de pointe, ils mettent à jour le fait que les pratiques RH ne sont pas uniformément valorisées et bénéfiques pour tous les employés. En soi, ce résultat est important, si l'on considère les sommes continûment investies dans la fonction RH pour affermir, notamment, l'engagement des travailleurs. Il démontre également la pertinence d'élargir les connaissances concernant la notion des valeurs RH, nouveau concept de durabilité RH. Par ailleurs, le caractère novateur de la thèse repose sur trois aspects distincts mais complémentaires. D'abord, elle offre des données pionnières sur les valeurs RH. Ensuite, ses résultats appuient la validité d'un premier instrument de mesure sur ce concept. Étant concis, tout en reposant sur une pléiade de pratiques RH communément mises de l'avant dans les organisations, ce nouvel outil ouvrira la voie à l'émergence de recherches scientifiques sur les valeurs RH, et aussi au développement d'interventions en milieu de travail plus ciblées et durables. Enfin, l'étude des valeurs RH, selon une approche centrée sur les personnes, met à jour des connaissances permettant de comprendre l'apport des pratiques de GRH sur l'attitude des employés. Les résultats de la thèse démontrent que lorsque prises en compte, les valeurs RH face aux pratiques permettent de rehausser le fonctionnement des employés; différents profils de valeurs RH se distinguent au niveau de l'engagement organisationnel. La

discussion générale de la thèse dégage les contributions théoriques, méthodologiques et pratiques des études réalisées, ainsi que leurs limites, tout en proposant des pistes de recherche visant à affiner la compréhension des valeurs RH.

Table des matières

Sommaire	iv
Liste des tableaux	xii
Liste des figures	xiv
Remerciements	xv
Introduction	1
Contexte théorique: la gestion des ressources humaines	5
Les pratiques de GRH stratégiques	7
Le système de gestion hautement performant	10
Le modèle compétence-motivation-opportunité	12
Sélection	14
Formation et développement	15
Leadership	15
Évaluation de la performance	16
Bénéfices	16
Rémunération	16
Communication et participation	17
Conciliation travail-vie personnelle	17
Caractéristiques du travail	17
Vers une compréhension des valeurs RH	19
L'approche centrée sur la personne	26
Les attitudes au travail	27

La satisfaction au travail	28
L'engagement organisationnel	29
Engagement affectif	30
Engagement normatif.....	31
Engagement de continuité.....	32
État de la situation.....	33
Objectif de la thèse.....	34
Objectif 1 : Opérationnaliser et mesurer les valeurs RH	34
Objectif 2 : Identifier des configurations de valeurs RH	36
Chapitre 1. Employee Human Resource Management Values: Validation of a New Concept and Scale	39
Résumé.....	41
Abstract	42
Introduction.....	43
Method	49
Participants and Procedure.....	49
Measures	50
HRM Values	50
Job Satisfaction	51
Analysis.....	51
Measurement Models.....	52
Reliability.....	54

Measurement Invariance.....	54
Criterion-Related Validity	55
Results.....	55
Factor Structure of the Complete HRM-VS	55
Factor Structure of the Short HRM-VS	57
Measurement Invariance.....	60
Criterion-Related Validity	61
Discussion	62
Theoretical and Methodological Implications	65
Limitations	68
Practical Implications.....	69
References	71
Online Supplemental Material for: Employee Human Resource Management Values: Validation of a New Concept and Scale	77
Chapitre 2. A Person-Centered Perspective on Employees' HRM Values and their Implication for Organizational Commitment	86
Résumé.....	88
Abstract	89
Introduction.....	90
HRM Values	91
A Person-Centered Approach to HRM Values	92
Ability, Motivation, and Opportunity-enhancing HRM practices as Predictors of HRM Values	93
Hypothesis 1	95

Organizational Commitment as a Key Outcome of HRM Values.....	95
Hypothesis 2	97
Hypothesis 3	98
Method	98
Participants and Procedure.....	98
Measures	99
HRM Values	99
HRM Practices.....	100
Organizational commitment	100
Analyses.....	101
Preliminary Analysis.....	101
Latent Profile Analysis (LPA)	102
LPA with Predictors and Outcomes.....	103
Tests of Moderation	104
Results.....	104
Preliminary Analysis.....	104
Latent Profile Analysis: HRM Values	105
Predictors of HRM Values Profiles	109
HRM Values Profiles and Organizational Commitment	111
Moderating Role of HRM Values Profiles	113
Discussion	113
Theoretical Implications	114

Limitations and Future Directions	118
Practical Implications.....	119
Conclusion	121
References	122
Online Supplements for: A Person-Centered Perspective on Employees' HRM Values and their Implication for Organizational Commitment	129
Discussion	137
Synthèse des principaux résultats obtenus	140
Article 1	140
Article 2	144
Contributions de la thèse.....	149
Contributions théoriques	149
Contributions méthodologiques	157
Contributions pratiques	161
Limites des études réalisées	165
Conclusion générale.....	168
Références générales.....	170
Appendice A. Instruments de mesure utilisées pour l'Article 1.....	190
Appendice B. Instruments de mesure utilisées pour l'Article 2.....	204

Liste des tableaux

Liste des tableaux dans la thèse

Tableau

- 1 Ensembles de pratiques de gestion hautement performantes 14

Liste des tableaux dans l'Article 1

Tableau

- 1 Standardized Factor Loadings (λ) and Item Uniquenesses (δ) for the HRM-VS Measurement Models 58
- 2 Factor Correlations from the Confirmatory Factor Analysis (CFA; under the diagonal) and Exploratory Structural Equation Modeling (ESEM; above the diagonal) Solution of the HRM-VS 60
- 3 Criterion-Related Validity between HRM Values and Outcomes (intrinsic and extrinsic job satisfaction) for the HRM-VS 61

Liste des tableaux dans les suppléments de l'Article 1

Tableau

- 1 Standardized Factor Loadings (λ) and Item Uniquenesses (δ) for the Exploratory Structural Modeling (ESEM) Solution of the Long Version 78
- 2 Factor Correlations from the Confirmatory Factor Analysis (CFA; under the diagonal) and Exploratory Structural Equation Modeling (ESEM; above the diagonal) Solution of the Long Version 81
- 3 Standardized Factor Loadings (λ) and Item Uniquenesses (δ) for the Confirmatory Factor Analytic (CFA) Solution of the Long Version 82
- 4 Measurement Invariance Across Sex for the HRM-VS 84
- 5 Latent Correlations 85

Liste des tableaux dans l'Article 2

Tableau

1	Results from the Latent Profile Analysis Models of HRM Values Sets (Ability, Motivation, Opportunity).....	108
2	Results from Multinomial Logistic Regressions for the Effects of the Presence of Practices Predictors on Profile Membership.....	110
3	Results from the Final Latent Profile Analytic Solution of the HRM Values 4-Profile Solution with Organizational Commitment	112

Liste des tableaux dans les suppléments de l'Article 2

Tableau

1	Goodness-of-Fit Statistics of the Preliminary Measurement Models	130
2	Standardized Factor Loadings (λ) and Item Uniquenesses (δ) for the Bifactor Confirmatory Factor Analytic (B-CFA) Solution of HRM Values	131
3	Standardized Factor Loadings (λ) and Item Uniquenesses (δ) for the Bifactor Confirmatory Factor Analytic (B-CFA) Solution of the Presence of HRM Practices	132
4	Standardized Factor Loadings (λ) and Item Uniquenesses (δ) for the Confirmatory Factor Analytic (CFA) of Organizational Commitment.....	133
5	Correlations	134
6	Results from the Final Latent Profile Analytic Solution of the HRM Values 4-Profile Solution	136

Liste des figures

Liste des figures dans la thèse

Figure

- 1 Modèle conceptuel du projet de thèse 38

Liste des figures dans l'article 1

Figure

- 1 4-Profile Solution of HRM Values..... 106

Liste des figures dans les suppléments de l'article 2

Figure

- 1 Elbow Plot of the 8 Solutions of HRM Values Profiles..... 135

Remerciements

Je souhaite d'abord remercier mes directeurs de thèse, Claude Fernet et Stéphanie Austin, pour leur dévouement et leur soutien. Vous avez su partager avec moi votre passion et votre expertise pour la recherche et l'enseignement. Votre soutien, tant dans ses aspects professionnels que personnels, a joué un rôle inestimable dans la poursuite et l'accomplissement de mes études. Les mots me manquent pour vous témoigner toute la gratitude que je ressens par rapport aux opportunités que vous m'avez apportées et pour la confiance que vous m'avez accordée. Claude, merci de m'avoir fait confiance, pour tout le temps et l'énergie que vous avez investis dans mes différents projets et pour votre côté humain qui m'a toujours permis de me sentir à ma place. Stéphanie, comme vous mettez toute votre énergie et votre cœur dans ce que vous entreprenez, vous représentez pour moi un bon exemple de dévouement; je vous remercie de m'avoir fait confiance.

Je souhaite également remercier Noémie Carbonneau pour son engagement dans mon comité doctoral. Merci pour le temps investi dans l'encadrement de mon cheminement doctoral, et pour vos commentaires et suggestions, qui ont grandement contribué à la qualité de mon projet de thèse. Merci également à Alexandre Morin de m'avoir pris sous votre aile pendant un stage de recherche et pour votre précieuse contribution à cette thèse.

D'un côté plus personnel, j'aimerais remercier mes parents, Hélène et Lévis. Maman, tu m'as inculqué des valeurs inestimables, celle d'être travaillante et persévérante.

J'estime que tu es la plus grande fondation de la personne que je suis aujourd'hui et considère que dans chacun de mes accomplissements, il y aura toujours une partie qui te sera attribuable. Papa, tu m'as toujours donné les moyens nécessaires pour me permettre d'accomplir mes objectifs et tu m'as fait confiance dans tout ce que je souhaitais entreprendre. Merci pour ta présence et tes encouragements. À mes sœurs, Marie-Ève et Édith, merci de croire en moi et d'être de si bons exemples de persévérance. Merci à mes cousines Catherine et Sarah qui, malgré la distance, ont toujours été très présentes; votre amitié m'est précieuse.

Merci à mon conjoint Maximilien de m'avoir soutenu tout au long de mon parcours. Tu m'as permis d'apprendre à relaxer et de lâcher prise. Mais surtout, merci de toujours me rappeler ma valeur et celle de mon travail. Merci à mes ami.e.s Ludmilla, Philippe et Justine pour votre présence et votre soutien inconditionnel même lorsque mes études exigeaient beaucoup de mon temps et de mon énergie. Enfin, à Jean-François et Julie, des collègues devenus amis : merci pour votre disponibilité, votre écoute et vos encouragements.

Introduction générale

Se fondant sur l'adéquation entre les capacités et les ressources de l'organisation dans un environnement complexe en constante évolution, l'approche stratégique de la gestion des ressources humaines (GRH) vise, par l'orientation de ses pratiques, à mieux répondre aux attentes du marché, des clients et des diverses parties prenantes (Armstrong & Taylor, 2014; Jackson *et al.*, 2014), et ce, en misant sur son principal actif : le capital humain (Becker & Huselid, 2006). Elle compte y parvenir en déployant un système de gestion à haute performante (*high-performance management system*) qui tend à favoriser la création d'un environnement de travail dans lequel les employés se sentent grandement impliqués (*high-involvement practices*) et engagés (*high-commitment practices*), afin de favoriser l'atteinte des buts de l'organisation (Becker & Huselid, 1998; Luna-Arocas & Camps, 2007). Les pratiques mises de l'avant par ces systèmes sont orientées, par exemple, vers la participation des employés à la prise de décisions (décentralisation des pratiques décisionnelles, consultation des employés), vers le déploiement de programmes de développement des compétences (formation et mentorat) ou encore de programmes de rémunération en rapport avec les compétences et le rendement des employés (Della Torre & Solari, 2013).

Si la documentation scientifique tend à démontrer que les systèmes de gestion à haute performante sont associés à divers indicateurs de performance organisationnelle (par exemple, Alquadah *et al.*, 2022; Appelbaum *et al.*, 2022; Jackson *et al.*, 2014; Jiang *et al.*,

2012; Pak & Kim, 2018; Patel *et al.*, 2013), d'importantes lacunes d'ordres théorique et méthodologique limitent actuellement la compréhension de leur rôle dans le fonctionnement des employés, et plus spécialement, leurs attitudes au travail (par exemple, leur engagement envers l'organisation et leur satisfaction professionnelle). Ainsi, et bien que le capital humain en soit la pierre d'assise, les modèles se fondent généralement sur la prémisse qui veut que toute pratique inhérente à un système est autant valorisée et prisée par les employés, et donc tout aussi bénéfique à leur engagement et à leur satisfaction professionnelle. En d'autres termes, les modèles négligent la possibilité que certains employés n'accordent pas nécessairement la même importance aux pratiques de GRH prônées par l'organisation, ce qui pourrait expliquer la variabilité de l'« effet des systèmes » observée dans les études empiriques (Han *et al.*, 2020; Nishii and Wright, 2007). De surcroît, l'état des connaissances sur l'effet des systèmes de GRH repose beaucoup sur des instruments de mesure inadéquatement validés, ce qui correspondrait à plus de 80 % des études, selon la récente recension de la documentation scientifique de Boon *et al.*, (2019).

Afin de pallier ces lacunes, cette thèse a pour objectif général d'approfondir la compréhension des pratiques de GRH, en se concentrant sur la valeur que leur accordent les employés, et ce, pour mieux situer leur apport dans la manifestation d'attitudes clés au travail (engagement organisationnel et satisfaction professionnelle). S'appuyant sur l'un des principaux modèles théoriques consacrés à l'étude des systèmes de gestion à haute performance, soit le modèle « compétence-motivation-opportunité » (Appelbaum *et al.*,

2000; Bailey, 1993), le premier objectif est de conceptualiser la notion des valeurs RH, tout en procédant à la validation d'un instrument de mesure, concis mais exhaustif, visant l'opérationnalisation du construit. Se concentrant sur cette conceptualisation qui définit les valeurs RH d'après l'importance que les employés confèrent aux pratiques de GRH, le deuxième objectif est d'examiner si des sous-groupes d'employés se distinguent selon la configuration (profil) de leurs valeurs RH et d'évaluer l'apport des pratiques dans l'appartenance aux profils, de même que de différentes formes d'engagement organisationnel (affectif, normatif et de continuité) qui leur sont associées.

Cette thèse se compose de 5 sections. La première section est consacrée à la présentation du contexte théorique, c'est-à-dire aux définitions et aux théories qui sous-tendent les pratiques de gestion des ressources humaines et ses déclinaisons. Plus précisément, les pratiques de GRH stratégiques, les pratiques de GRH à haute performance et le modèle « compétence-motivation-opportunité » seront présentés. Par la suite, des perspectives théoriques sur les attitudes au travail seront abordées, en se concentrant sur l'engagement organisationnel et sur la satisfaction au travail. Enfin, les valeurs de travail et l'approche centrée sur la personne seront définies, et leurs théories respectives seront énoncées, afin de pallier les lacunes identifiées dans la documentation scientifique et ainsi préciser l'objectif général de la thèse et les objectifs spécifiques de chaque article qui la compose. Les deux sections suivantes seront consacrées à la présentation des deux articles de thèse. Le premier article de thèse, intitulé *Employee Human Resource Management Values : Validation of a New Concept and Scale*, porte sur

le développement et sur la validation d'un instrument de mesure sur les valeurs RH. Le deuxième article de thèse, intitulé *How HRM Practices Relate to Organizational Commitment: A Person-Centered Perspective on HRM Values*, porte sur les profils de valeurs RH et sur l'examen de ceux-ci en relation avec la présence des pratiques de GRH et l'engagement organisationnel. Constituant l'avant-dernière section, la discussion générale synthétisera les principaux résultats obtenus, tout en dégagant les contributions (théoriques, méthodologiques et pratiques) et les limites des études de thèse. Enfin, la dernière section offre une brève conclusion à la thèse.

Contexte théorique : La gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines (GRH) correspond à une approche stratégique, intégrée et cohérente, à l'emploi, au développement, à la gestion et au bien-être des employés d'une organisation (Armstrong & Taylor, 2014). Les pratiques de GRH confèrent un avantage compétitif et contribuent à la croissance d'une organisation lorsqu'elles sont alignées sur les objectifs de l'organisation, sur les compétences et les besoins des employés ainsi que sur le contexte économique et sociopolitique (Boxall, 2012). Les pratiques de GRH englobent plusieurs fonctions importantes dans l'organisation liées à la gestion et au développement du personnel (par exemple, l'attraction, la rétention et le développement des compétences) et de l'organisation (par exemple, la rémunération, la performance et la productivité, la qualité de la vie, les normes et le cadre juridique). Constituant un élément clé dans l'atteinte des objectifs organisationnels, elles permettent aux employés actuels et futurs d'acquérir les

compétences nécessaires à la réalisation de leurs tâches, tout en favorisant l'émergence d'un climat propice à des relations positives et saines dans l'organisation (Armstrong & Taylor, 2014; Bouhris & Chênevert, 2019). Plus précisément, les pratiques de GRH ont un impact sur les employés, sur l'organisation et sur le marché (Dyer & Reeves, 1995), étant l'expression de l'élaboration des procédures et des politiques mises en place par l'organisation qui définissent l'emploi et les conditions de travail des employés (Robbins *et al.*, 2015). Les procédures et les politiques s'étendent à la coordination des trois activités suivantes : la dotation (planification, recrutement et sélection), la gestion des relations de travail (activité légale et convention collective) et le développement organisationnel (formation, gestion des compétences et évaluation de la performance) (Robbins *et al.*, 2015). Plusieurs facteurs agissent sur les pratiques de GRH, tels que l'environnement externe (par exemple, la situation économique et la concurrence), la stratégie de l'organisation et les caractéristiques de l'organisation (par exemple, le secteur d'activité et la taille). Outre les facteurs contextuels, les facteurs de nature individuelle (par exemple, les croyances, les traits personnels, les valeurs, etc.) peuvent avoir un impact appréciable sur l'implantation des pratiques de GRH (Marin-Garcia & Tomas, 2016), de même que sur leur portée. Trois grandes approches guident la recherche sur les pratiques de GRH : l'approche universaliste, l'approche contingente et l'approche de configuration. La perspective universaliste, ou dite des « meilleures pratiques » (*best practices*), soutient que certaines pratiques spécifiques sont universellement meilleures que d'autres et qu'elles devraient être adoptées par toute organisation, indépendamment de son contexte (par exemple, de la taille, de la culture, etc.) (Boon *et al.*, 2018; Delery & Doty 1996;

Jiang & Li, 2019). À l'opposé, la perspective contingente, ou dite de la « meilleure adéquation » (*best fit*), propose que les pratiques de GRH doivent être alignées en fonction de la stratégie, de la taille, de la culture et des ressources de l'organisation (Delery & Doty, 1996; Farndale & Sanders, 2017; Jiang & Li, 2019). Quant à l'approche de configuration, elle découle de la recherche sur les pratiques de GRH stratégiques, les considérant comme interdépendantes et exerçant un effet de synergie. Cette approche se veut une perspective hybride des modèles universaliste et de contingence, puisqu'elle considère que certaines pratiques sont essentielles à toute organisation, entre autres, à cause de l'effet de synergie attendue, d'autant plus que l'implantation du système de pratiques se doit d'être réalisée en fonction des objectifs stratégiques de l'organisation (Delery & Doty, 1996; Farndale & Sanders, 2017; Jiang & Li, 2019).

Les pratiques de GRH stratégiques

La théorie de la GRH stratégique s'est grandement développée au cours des années 1980, bien que les principaux fondements scientifiques en aient été publiés dans les années 1990 (Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Pauuwe & Boon, 2018), surtout pour mieux comprendre l'effet des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle (Delery & Doty, 1996; Pauuwe & Boon, 2018). Le développement de cette théorie marque un changement important de la vision de la GRH, passant d'une perspective macro (orientée sur l'organisation) à une perspective micro (orientée sur les employés) (Kaufman, 2020; Wright & Boswell, 2002). Cette perspective sur le capital humain se traduit par un changement d'orientation des pratiques de GRH, pour se

concentrer davantage sur l'acquisition, le développement et la gestion des employés (Boon *et al.*, 2018; Wright & McMahan, 1992). Par l'adéquation entre les capacités et les ressources des organisations, elle vise en outre à déployer de saines pratiques de GRH, pour mieux répondre aux attentes du marché, des clients et des diverses parties prenantes, dans un environnement en perpétuel changement, tout en répondant aux objectifs stratégiques de l'organisation (Storey *et al.*, 2019; Wright & McMahan, 1992). En comparaison avec les pratiques traditionnelles de GRH, les pratiques dites « stratégiques » se différencient par leur alignement vertical sur la stratégie de l'organisation et la coordination horizontale des pratiques, c'est-à-dire qu'elles sont d'abord planifiées et ensuite déployées (Wright & McMahan, 1992; Wright & Ulrich, 2017). Enfin, les pratiques de GRH stratégiques sont envisagées globalement, ou par constellation, plutôt qu'individuellement (Combs *et al.*, 2006; Delery & Doty, 1996; Jiang *et al.*, 2012). En effet, selon cette théorie, les employés sont exposés à un ensemble de pratiques de GRH plutôt qu'à une série de pratiques individuelles isolées; cela devrait concourir à les considérer dans leur ensemble ou en système, selon leur apport additif (MacDuffie, 1995) ou interactif (Boon *et al.*, 2019; Combs *et al.*, 2006). Alors qu'un effet additif repose sur l'idée que chaque pratique a un apport indépendant qui s'additionne lorsqu'elles sont combinées, un effet d'interaction suppose que les pratiques agissent ensemble de manière synergique (Boon *et al.*, 2019). L'effet additif suggère que plus les pratiques sont nombreuses, plus le système de GRH sera efficace, tandis que l'effet d'interaction suggère que les pratiques se renforcent mutuellement. Plusieurs études (par exemple, Combs *et al.*, 2006; Jiang *et al.*, 2012) démontrent que les systèmes de gestion stratégiques sont associés

plus fortement à la performance organisationnelle que lorsque les pratiques sont considérées individuellement. Cependant, indépendamment de l'effet pressenti (additif ou d'interaction), la documentation scientifique montre clairement que l'adoption de pratiques de gestion stratégiques est associée à des attitudes favorables au travail chez les employés, telles que l'engagement (Gong *et al.*, 2009; Kehoe & Wright, 2013; Wright & Kehoe, 2008; Wright *et al.*, 2003) et la satisfaction au travail (Boselie & Ton van der Wiele, 2001; Brown *et al.*, 2008; Den Hartog *et al.*, 2013; Georgellis *et al.*, 2008). Autrement, le système de pratiques pourrait avoir pour effet de réduire la performance organisationnelle. Cela peut se produire lorsque les pratiques ne correspondent pas aux besoins réels des employés, qu'elles sont interchangeables ou qu'elles sont contre-productives. La documentation scientifique qualifie d'ailleurs certaines combinaisons de « pratiques de combinaisons mortelles », notamment lorsqu'une pratique implantée annule l'effet d'une autre pratique ou lorsqu'une ou des pratiques existantes ne sont pas congruentes avec une nouvelle pratique implantée (Becker *et al.*, 1997; Delery, 1998). Un exemple de « combinaison mortelle » est l'implémentation d'équipe dans le milieu de travail, tout en déployant une compensation selon la performance individuelle des employés (plutôt qu'une compensation en rapport avec la performance de l'équipe) (Delery, 1998). C'est pour cette raison qu'un système de pratiques de GRH doit être réfléchi et déployé en fonction des objectifs, de la stratégie de l'organisation et des besoins des employés, afin d'en assurer le plein potentiel et la durabilité.

Il existe plusieurs configurations de systèmes de gestion stratégique des RH : le système de gestion hautement performant (*high-performance work system*), le système de gestion hautement engageant (*high-commitment work system*; Walton, 1985) et le système de gestion hautement participatif (*high involvement work system*; Lawler, 1986). Les systèmes hautement engageant et hautement participatif constituent des variantes spécifiques de la terminologie du système de gestion hautement performant (Boxall, 2012; Cooke, Xiao, & Chen, 2020; Salas-Vallina, Alegre, & López-Cabrales, 2021) dont la distinction se fonde sur la spécificité des pratiques de GRH intégrées au modèle (Boon *et al.*, 2019; Lepak *et al.*, 2006). Les pratiques de gestion hautement engageante sont axées sur les attitudes au travail (par exemple, sur l'engagement organisationnel) dans l'optique d'améliorer l'efficacité de l'organisation (Boon & Kalshoven, 2014; Guest, 2017), tandis que celles hautement participatives sont orientées sur le développement des compétences et la participation à l'organisation (Boxall, 2012; Guest, 2017). Quelle que soit la variante des pratiques de GRH prônées, il est important de s'intéresser aux systèmes de pratiques de gestion, plutôt qu'aux pratiques isolément, afin de mieux comprendre les effets sur le capital humain et sur la performance de l'organisation (Den Hartog *et al.*, 2013).

Le système de gestion hautement performant

Le système de gestion à haute performance est l'une des théories qui s'inscrit dans le courant de la gestion stratégique des RH. Ce système repose sur la création d'un environnement de travail dans lequel les employés sont grandement impliqués et engagés

envers l'atteinte des buts et des objectifs de l'organisation (Becker & Huselid, 1998; Luna-Arocas & Camps, 2007). Ainsi, l'organisation mise sur une structure hiérarchique aplanie (prônant une structure horizontale plutôt que verticale), de même que sur le travail en équipe, l'autonomie des employés dans leurs tâches et la communication entre les employés et l'organisation (Ramsay, 2000; Tamkin, 2004). Les pratiques mises de l'avant seront, par exemple, orientées vers le partage de l'information et la participation des employés à la prise de décision (décentralisation des pratiques décisionnelles et consultation des employés), vers le déploiement de programmes de formation et de développement des compétences (formation et mentorat), ou encore vers des programmes de rémunération en relation avec les compétences et la performance des employés (Armstrong & Taylor, 2014; Boon *et al.*, 2019; Della Torre & Solari, 2013; Huselid, 1995; Pfeffer, 1998). Ces pratiques s'agencent avec la mise en place des ressources nécessaires aux employés dans l'accomplissement de leur tâche, en visant à promouvoir leur motivation (Armstrong & Taylor, 2014; Jiang *et al.*, 2012), leur engagement (Alquadah *et al.*, 2022; Fragoso *et al.*, 2019; 2021; Jiang *et al.*, 2012; Kehoe & Wright, 2013; Messersmith *et al.*, 2011; Takeuchi *et al.* 2009; Zhang *et al.*, 2014) et leur satisfaction au travail (Becker *et al.*, 1997; Dyer & Reeves, 1995; Jiang *et al.*, 2012; Messersmith *et al.*, 2011; Yan, Zhao, Zhang, & Sass, 2022). Bien que plusieurs modèles conceptualisent les ensembles de pratiques de GRH de même que les pratiques à intégrer dans un système, aucun consensus ne se dégage actuellement sur le système ou sur les pratiques à privilégier (Boon *et al.*, 2019). Le modèle « compétence-motivation-opportunité » (Jiang *et al.*, 2012)

demeure néanmoins, à ce jour, le mieux documenté (Edgar *et al.*, 2020; Marin-Garcia & Tomas, 2016).

Le modèle « compétence-motivation-opportunité »

Découlant de cette approche, le modèle « compétence-motivation-opportunité » (CMO) se veut des plus pertinents pour l'étude de l'attitude des employés, puisqu'il se concentre sur des constellations de pratiques de GRH en fonction des aspects du travail qu'elles tendent à renforcer (Appelbaum *et al.*, 2000; Bailey, 1993; Jiang *et al.*, 2012; voir Tableau 1). En effet, certains chercheurs (Boxall & Purcell, 2011; Combs *et al.*, 2006) ont mis l'accent sur le regroupement des pratiques en fonction des aspects du travail qu'elles favorisent, soit les compétences, la motivation ou les opportunités (Bos-Nehles *et al.*, 2013; Luna-Arocas & Camps, 2007; Pauwe & Boon, 2018). Prenons d'abord l'exemple des compétences. Les pratiques en relation avec la sélection, l'accueil, l'intégration ainsi que la formation et le développement de carrière des employés permettront aux employés d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires à leur travail, voire même à leur développement professionnel. Sur le plan de la motivation, les pratiques de GRH visant à orienter les actions des employés seront le leadership, l'évaluation de la performance, la rémunération et les avantages sociaux. Enfin, en ce qui a trait aux opportunités, les pratiques de GRH mises de l'avant par les organisations viseront l'optimisation de la communication (interne et externe), afin de favoriser la participation et l'engagement des employés. Elles miseront également sur des mesures et des pratiques soutenant la conciliation des responsabilités personnelles et professionnelles, ainsi que des

caractéristiques du travail cohérentes avec les besoins des employés (Bos-Nehles *et al.*, 2013; Luna-Arocas & Camps, 2007; Subramony, 2009). Ainsi, par le déploiement de ces trois ensembles de pratiques, les organisations se munissent de leviers visant à optimiser la performance individuelle et organisationnelle, dans la mesure où les employés développent et consolident leurs compétences et leurs connaissances, de même que les habiletés nécessaires à la réalisation de leurs tâches, ce qui nourrit leur motivation à se surpasser, en leur fournissant la chance de contribuer (Pak *et al.*, 2019). La méta-analyse réalisée par Jiang *et al.* (2012) soutient que le système CMO est positivement associé à l'attitude des employés (par exemple, à la satisfaction professionnelle et à l'engagement organisationnel), tout en minimisant certains coûts de GRH (par exemple, le départ volontaire), organisationnels (par exemple, la productivité) et financiers (par exemple, la vente). Malgré l'absence de consensus, certaines pratiques de GRH de ce modèle sont considérées comme incontournables. Une récente recension systématique de la documentation scientifique (Boon *et al.*, 2019) conclut que les modèles de pratiques de gestion à haute performance devraient minimalement considérer six pratiques, soit de formation et développement, de participation, de rémunération, d'évaluation de la performance, de sélection et de caractéristiques de l'emploi. Ces auteurs invitent toutefois à ne pas négliger d'autres pratiques susceptibles d'agir considérablement dans un système, telles que les bénéfices (les avantages sociaux), le leadership (ou la supervision) ou encore les pratiques de conciliation travail-vie personnelle (voir aussi Chuang & Liao, 2010). Voici une description de ces pratiques.

Tableau 1

Ensembles de pratiques de gestion hautement performantes

Ensembles de pratiques de gestion hautement performantes		
Axées sur les compétences	Axées sur la motivation	Axées sur les opportunités
Sélection		
Formation et développement	Leadership	
	Évaluation de la performance	
	Bénéfices	
	Rémunération	
		Communication et participation
		Conciliation travail-vie personnelle
		Caractéristiques du travail

Sélection

Les pratiques de sélection visent à déterminer les besoins de recrutement en termes de connaissances, de compétences et d'habiletés, à élaborer des procédures de sélection, à attirer et à embaucher les candidats qui répondent aux exigences déterminées (Hoque, 1999; Robbins *et al.*, 2015). Les critères de sélection priorités dans le modèle CMO sont, par exemple, l'expérience de travail dans un emploi similaire ou la capacité d'une personne de bien s'entendre avec les employés déjà en place.

Formation et développement

Les pratiques de formation et de développement visent à offrir aux employés nouvellement embauchés des formations pour acquérir les connaissances, les compétences et les habiletés nécessaires à l'accomplissement de leur tâche. Elles ciblent, en outre, les employés déjà en fonction, dans le cadre de formations complémentaires pour les aider à maintenir ou à améliorer leur rendement. Ces pratiques peuvent prendre plusieurs formes, qu'il s'agisse de coaching, de mentorat ou de diverses formations créées en fonction des besoins de l'organisation et des employés (Kaya *et al.*, 2010; Robbins *et al.*, 2015). Le modèle CMO cible l'établissement de programmes de formation qui fourniront une formation de base aux employés nouvellement embauchés ou prépareront les employés à de futures tâches.

Leadership

Les pratiques de leadership concernent tout employé détenant un statut d'encadrement (superviseur ou supérieur immédiat), c'est-à-dire qui exerce de l'influence sur un employé ou sur un groupe d'employés, afin de le mobiliser et de le motiver, tout en valorisant les objectifs et la mission de l'organisation (Armstrong & Taylor, 2014; Robbins *et al.*, 2015). Dans le modèle CMO, le rôle du supérieur immédiat comporte, entre autres, celui d'identifier les bonnes performances à être récompensées et de les reconnaître.

Évaluation de la performance

L'évaluation de la performance consiste à mesurer le rendement des employés en fonction d'objectifs préalablement établis, afin de mieux orienter leurs actions vers les attitudes et les comportements de travail attendus (Robbins *et al.*, 2015; Werther & Davis, 1996). Dans le modèle CMO, l'évaluation de la performance devrait permettre de mesurer l'atteinte des objectifs et d'identifier les forces et les faiblesses des employés, pour les aider à s'améliorer.

Bénéfices

Les bénéfices réfèrent aux divers avantages sociaux offerts aux employés, en complément à leur rémunération (Armstrong & Taylor, 2014). Les bénéfices, considérés dans le modèle CMO, comprennent, entre autres, l'assurance collective, les congés de maladie, le régime de retraite ou la possibilité de prendre une retraite progressive.

Rémunération

Les pratiques de rémunération consistent à mettre en place un système de rémunération selon la nature de l'emploi et du milieu de travail qui détermine, entre autres, le salaire de base des travailleurs et les primes. Les pratiques de rémunération souvent comprises dans le modèle CMO sont les primes incitatives (bonus et partage de profits) et la rémunération en fonction des compétences ou du rendement individuel ou de l'équipe (Armstrong & Taylor, 2014).

Communication et participation

La communication réfère aux différentes façons dont l'information circule et est partagée dans l'organisation (Uhl-Bien *et al.*, 2018), alors que la participation renvoie aux pratiques permettant aux employés de différents niveaux hiérarchiques d'influencer l'organisation (Wagner, 1994). Dans le modèle CMO, l'accent est mis sur le partage de l'information et sur la participation des employés, notamment à la prise de décision liée à l'emploi (Armstrong & Taylor, 2014).

Conciliation travail-vie personnelle

Les pratiques de conciliation travail-vie personnelle visent l'atteinte d'un équilibre satisfaisant entre la vie privée et la vie professionnelle, afin que les employés soient à même de répondre à leurs besoins personnels comme à ceux de leur employeur (Armstrong & Taylor, 2014; Robbins *et al.*, 2015). Le modèle CMO met l'accent sur les pratiques de conciliation, comme la liberté d'effectuer une partie du travail à domicile (télétravail) ou la possibilité d'aménager le temps de travail.

Caractéristiques du travail

Les caractéristiques du travail visent la conception des postes, notamment par rapport à la variété des tâches et de l'autonomie accordée aux employés pour les réaliser (Robbins *et al.*, 2015). Être capable d'agir sur le choix des procédures, des outils et des ressources nécessaires à la réalisation du travail constituent des exemples de caractéristiques du travail du modèle CMO.

Un certain nombre d'études confirment la relation positive qui existe entre certaines constellations de pratiques et divers indicateurs de l'attitude des employés, tels que l'engagement organisationnel (Aladwan *et al.*, 2015; Arthur, 1992; Fabi *et al.*, 2015; Godard, 2001; Gong *et al.*, 2009; Jiang *et al.*, 2012; Ujma & Ingram, 2019), la satisfaction au travail (Fabi *et al.*, 2015; Godard, 2001; Jiang *et al.*, 2012), de même que les comportements au travail, tels que la performance organisationnelle (Aryee *et al.*, 2012; Batt, 2002; Becker & Huselid, 1998; Combs *et al.*, 2006; Delery & Shaw, 2001; Edgar *et al.*, 2020; Jiang *et al.*, 2012; MacDuffie, 1995) et les départs volontaires (Jiang *et al.*, 2012).

Cependant, la méta-analyse réalisée par Jiang *et al.*, (2012) fait ressortir une lacune théorique importante, et qui persiste encore de nos jours, dans la compréhension du lien entre les pratiques de GRH (selon le modèle CMO) et différents indicateurs du fonctionnement organisationnel. Plus précisément, les auteurs soulignent que les études tendent à supposer que les différentes composantes des systèmes de gestion ont un impact équivalent sur l'attitude et le comportement des employés. Pourtant, considérant que toutes les pratiques n'ont potentiellement pas la même portée motivationnelle (Jiang *et al.*, 2012) – dans la mesure où elles ne sont pas forcément autant valorisées par tous les employés –, elles pourraient agir distinctement dans la manifestation de diverses attitudes mises de l'avant dans le modèle CMO, telles que l'engagement organisationnel et la satisfaction professionnelle. En d'autres termes, l'effet attendu des pratiques de GRH pourrait dépendre de l'importance que les employés leur accordent, ou encore,

l'exposition aux pratiques de GRH pourrait conduire les employés à les valoriser davantage.

Vers une compréhension des valeurs RH

L'identification des préférences propres à l'individu concernant le type d'emploi ou l'environnement de travail auxquels il accorde de l'importance renvoie généralement à la notion de « valeurs de travail ». Plus précisément, les valeurs de travail réfèrent aux croyances fondamentales, aux normes ou aux critères qui déterminent ce qui est désirable en termes de ce qui est obtenu dans le cadre du travail (par exemple, le salaire, les conditions d'embauche, etc.) ou de comportements au travail (Ros *et al.*, 1999). Ces valeurs guident les employés, tant dans leur recherche d'emploi que dans l'évaluation de leur emploi et de leur environnement de travail (Jin & Rounds, 2012; Ros *et al.*, 1999). Les valeurs de travail découlent grandement des valeurs personnelles (Roe & Ester, 1999), qui correspondent plus globalement aux objectifs, aux normes ou croyances morales ou aux représentations sociales intériorisées qui guident les actions des individus (Dose, 1997; Oyserman, 2002). Façonnant le système cognitif et la personnalité des individus (Dose, 1997; Gahan & Abeysekera, 2009), les valeurs personnelles jouent également un rôle motivationnel (Roe & Ester, 1999) appréciable dans leur fonctionnement, en agissant sur leurs attitudes et leurs comportements et en teintant leurs expériences sociales et professionnelles (Ros *et al.*, 1999).

Plusieurs facteurs contribuent à l'acquisition et au maintien des valeurs individuelles, qu'il s'agisse de l'expérience directe (et passée) ou de certains processus d'influence comme la culture (ou l'adaptation culturelle), la société et le contexte social (par exemple, les parents, les amis ou les groupes de référence), le soi (personnel et social) et les caractéristiques personnelles comme les traits personnels ou les caractéristiques sociodémographiques (par exemple, le sexe, l'âge et l'ethnicité) (Dose, 1997; Gahan & Abeysekera, 2009; Schwartz, 1992). Les valeurs personnelles sont considérées comme stables et persistantes, quoique susceptibles de changer dans certaines conditions (par exemple, l'expérience de dévaluation personnelle) (Meglino & Ravlin, 1998; Rokeach & Ball-Rokeach, 1989).

À l'instar des valeurs personnelles (Rokeach, 1973; Schwartz, 1992; Vernon & Allport, 1931), plusieurs taxonomies ont été développées pour déterminer les valeurs de travail. Parmi celles-ci, l'inventaire des valeurs occupationnelles créé par Super (1980) demeure à ce jour un outil important. L'inventaire mesure 15 valeurs de travail : la créativité, la gestion, l'accomplissement, l'environnement, la relation avec le superviseur, le mode de vie, la sécurité, les relations au travail, l'esthétique, le prestige, l'indépendance, la variété, le rendement économique, l'altruisme et la stimulation intellectuelle. Ces valeurs correspondent essentiellement à des forces motivationnelles au travail qui, selon l'importance que leur confèrent les employés, orientent et guident leurs actions. Une autre taxonomie, développée par Dawis et Lofquist (1984), fait état de six valeurs se rattachant à trois aspects de l'environnement de travail : le soi (accomplissement et autonomie), le

social (altruisme et statut) et l'environnement (sécurité et confort) (Dawis & Lofquist, 1984; Jin & Rounds, 2012). D'après cette taxonomie, les valeurs sont considérées comme des besoins que les employés cherchent à satisfaire (Dawis & Lofquist, 1984; Dose, 2011). Pour sa part, Elizur (1984) reconnaît trois types de valeurs : cognitives (par exemple, l'intérêt et l'accomplissement), instrumentales (par exemple, les conditions de travail et les bénéfices) et sociales (par exemple, les relations de travail). Certains chercheurs ajoutent la valeur de prestige (pouvoir) à ce modèle, bien que cette quatrième catégorie ne fasse pas pleinement consensus (voir Ros *et al.*, 1999). Suivant la perspective de Schwartz (1992), certains auteurs tels que Ros *et al.* (1999) se fondent sur les quatre dimensions d'ordre supérieur des valeurs, c'est-à-dire sur le rehaussement de soi (valeurs de prestige), le dépassement de soi (valeurs sociales), l'ouverture au changement (valeurs cognitives ou valeurs intrinsèques) et la conservation des valeurs (valeurs instrumentales ou valeurs extrinsèques). À cet égard, considérant la portée motivationnelle des valeurs de travail, la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000) établit une distinction entre les valeurs intrinsèques (satisfaction des besoins de compétence et d'autonomie) et les valeurs extrinsèques (satisfaction des aspects matériels du travail tels que la rémunération, les bénéfices, la sécurité d'emploi, etc.) (Jin & Rounds, 2012).

Les valeurs de travail sont associées à différents indicateurs des attitudes au travail comme l'engagement (Elizur & Koslowsky, 2001; Gutierrez, Candela, & Carver, 2012; Kooij *et al.*, 2010; Meyer et Allen, 1991) et la satisfaction au travail (Knoop, 1994; Luca *et al.*, 2014; Moniarou-Papaconstantinou & Trintafyllou, 2015; Sortheix *et al.*, 2013;

Vansteenkiste *et al.*, 2007). Plus précisément, les employés rapportant un fort degré d'engagement de continuité (perception d'un coût élevé en rapport avec le fait de quitter l'emploi) sont ceux qui accordent beaucoup d'importance aux valeurs de confort (par exemple, à la sécurité d'emploi) (Meyer *et al.*, 1998), à l'adhésion aux conventions (Finegan, 2000) ou aux valeurs de conservation (Arciniega & González, 2006). De plus, les employés qui accordent peu d'importance aux variables liées aux compétences (Meyer *et al.*, 1998), aux valeurs humaines ou à la vision (Finegan, 2000) ou manifestent une grande ouverture au changement (Arciniega & González, 2006) présentent un fort degré d'engagement normatif, c'est-à-dire, un sentiment d'obligation à demeurer en emploi. À l'opposé, les employés qui accordent davantage d'importance aux valeurs liées aux compétences (Meyer *et al.*, 1998), aux valeurs humaines, à la vision (Finegan, 2000) ou aux valeurs d'ouverture au changement ou de dépassement de soi (Arciniega & González, 2006) sont plus susceptibles de présenter un engagement affectif ou un attachement émotionnel envers leurs organisations (par intérêt et par choix personnel). De plus, l'adéquation des valeurs de l'organisation et de celles des employés (congruence des valeurs) favorise leur engagement affectif (Meyer & Allen, 1991). Les valeurs de travail ont également été mises en relation avec l'intention de demeurer dans l'organisation (Dawis & Lofquist, 1984; Locke, 1976), les aspirations vocationnelles (Judge & Bretz, 1992; Super, 1970) et les décisions rattachées à l'emploi (Dawis & Lofquist, 1984; Pryor, 1979; Ravlin & Meglino, 1987; Rounds & Armstrong, 2005; Super, 1973).

En somme, que les valeurs soient considérées comme des objectifs (Ros *et al.*, 1999), des besoins (Dawis & Lofquist, 1984; Super 1973) ou des préférences (Pryor, 1979), les perspectives théoriques et les mesures qui en découlent partagent un objectif commun, soit celui d'identifier ce qui est important pour les individus, et ce, afin de mieux comprendre les attitudes et les comportements qui y sont associés. En parallèle, les instruments actuels visant à mesurer les valeurs de travail reposent sur l'« importance accordée » à un objet (voir Busque-Carrier *et al.*, 2021). De plus, ces différentes études (par exemple, Dawis & Lofquist, 1984; Pryor, 1979; Ros *et al.*, 1999; Super, 1973) présentent trois points en commun : elles considèrent les valeurs dans une relation dynamique, elles reconnaissent la portée motivationnelle des valeurs et elles s'attachent à la nature complémentaire des valeurs entre les employés, les supérieurs immédiats et l'employeur (Brown, 1976; Dose, 2011; Ros *et al.*, 1999). Ainsi, certaines valeurs sont complémentaires, alors que d'autres peuvent se trouver en opposition; c'est ce qui caractérise la relation dynamique entre les valeurs (Ros *et al.*, 1999). De plus, les valeurs représentent une force motivationnelle chez les individus qui guidera leurs actions, notamment dans leur choix de carrière ou les comportements adoptés (Brown, 1979; Dose, 2011; Ros *et al.*, 1999). Enfin, étant donné que les valeurs sont de nature complémentaire, plusieurs auteurs s'intéressent à l'adéquation entre les valeurs des individus et celles de l'organisation (employés, superviseurs, employeurs, etc.) (Kristof-Brown *et al.*, 2005; Meglino *et al.*, 1991). Ainsi, il est attendu que l'adéquation des valeurs mène à des conséquences favorables pour l'organisation, telles que l'engagement des employés et le désir de demeurer dans l'organisation (Abbott *et al.*, 2005; Carless 2005; Cennamo &

Gargner, 2008; Erdogan & Bauer 2005). En revanche, une faible adéquation peut mener à des conséquences néfastes pour les employés et pour l'organisation, telles que l'insatisfaction professionnelle, le désengagement organisationnel et l'intention de quitter l'emploi (Cennamo & Gargner, 2008).

Nous inspirant de la recherche sur les valeurs personnelles et les valeurs de travail, nous proposons dans cette thèse l'élargissement de cette compréhension aux pratiques de GRH. Par extension, les valeurs RH correspondraient aux objectifs, aux normes ou aux croyances morales ainsi qu'aux représentations sociales intériorisées spécifiques aux pratiques de GRH qui guident les actions des individus. Étant désirées, celles-ci serviraient de guide aux employés dans l'évaluation des pratiques de GRH et, par conséquent, joueraient un rôle important dans la régulation des attitudes et des comportements des employés. Ainsi, les valeurs RH reposeraient sur l'importance qu'accordent les employés aux diverses pratiques de GRH en milieu de travail (par exemple, au développement professionnel et à la rémunération). La compréhension des valeurs RH semble particulièrement importante dans le domaine de la GRH, étant donné les bénéfices généralement attendus du déploiement de telles pratiques, d'autant plus que celles-ci devraient varier considérablement d'un individu à un autre. En d'autres termes, il est peu probable que les pratiques de GRH soient uniformément valorisées et qu'elles soient bénéfiques à tous les employés ; et la prise en compte des différences individuelles liées aux valeurs RH permettrait de mieux saisir l'efficacité d'un système de GRH sur le fonctionnement des employés et, plus largement, de l'organisation. En guise d'exemple,

un employé qui accorde une grande importance aux pratiques de GRH en rapport avec la rémunération ou les bénéfices et peu d'importance aux pratiques de développement des compétences pourrait manifester un moindre engagement affectif (attachement émotionnel) envers son employeur et serait plus susceptible de quitter qu'un autre employé qui valoriserait les valeurs inverses. Considérant la portée motivationnelle des valeurs, exposer les effets potentiels hétérogènes des valeurs RH quant aux composantes attitudinales des employés (par exemple, l'engagement et la satisfaction) nous semble essentiel pour affiner la compréhension de l'efficacité d'un système de GRH. Cela permettrait, entre autres, de nuancer les résultats de certaines études qui révèlent l'effet négatif de certains systèmes ou de certaines pratiques de GRH sur les employés (Han *et al.*, 2020; Kuvaas & Dysvik, 2010). En plus de reconnaître l'apport des différences individuelles liées aux valeurs RH, cette conceptualisation permettrait de saisir comment différentes pratiques de GRH agissent sur l'attitude des employés au travail. Considérant que les études actuelles sur les pratiques de GRH ont jusqu'ici privilégié une approche centrée sur la variable supposant l'uniformité des relations observées dans un échantillon donné, l'utilisation d'une approche centrée sur la personne devrait, en outre, permettre d'approfondir cette compréhension s'attachant aux différences inter-individuelles propres à un échantillon. Plus spécifiquement, il sera question d'examiner si des sous-groupes (profils) d'individus se distinguent quant à la configuration de leurs valeurs RH et comment de tels profils sont associés aux pratiques de GRH ainsi qu'à divers états d'engagement (affectif, normatif et de continuité) envers l'organisation.

L'approche centrée sur la personne

L'approche centrée sur la personne vise à identifier des sous-groupes d'individus, communément appelés « profils », qui, dans un échantillon donné, partagent des ressemblances sur une variable d'intérêt. Les profils peuvent varier selon la forme (un modèle de score élevé ou faible sur les indicateurs), l'élévation (un score moyen entre indicateurs) ou la dispersion (un degré de différenciation entre la moyenne des scores de chaque indicateur) des données (Gillet *et al.*, 2019; Meyer & Morin, 2016). Un avantage important de cette approche est le fait que ces sous-groupes se distinguent de façon quantitative (forme) et qualitative (élévation, dispersion; Meyer & Morin, 2016). Plus précisément, l'aspect qualitatif réside dans la constitution de sous-groupes qui se différencient au niveau de divers processus psychologiques ou comportementaux (Wang & Hanges, 2011). Cette approche se distingue considérablement de l'approche dite « traditionnelle », centrée sur les variables et qui cherche à établir comment l'ensemble des participants d'un échantillon se différencient sur les variables d'intérêt plutôt qu'à déceler les similarités que certains participants peuvent partager sur ces variables. L'approche centrée sur la personne comporte plusieurs avantages, notamment celui de pouvoir détecter des interactions complexes (Meyer & Morin, 2016), en plus de traiter les individus de façon holistique, c'est-à-dire que le centre d'intérêt concerne un système de variables en combinaison, plutôt que de manière isolée (Meyer & Morin, 2016). Ces différentes distinctions entre les deux approches soulignent leurs natures complémentaires, puisqu'elles présentent des explications alternatives d'une même relation. L'approche centrée sur la personne dégage ainsi une perspective additionnelle

aux relations dénotées dans les études centrées sur la variable (Meyer & Morin, 2016). En psychologie organisationnelle, l'approche centrée sur la personne, bien qu'émergente, a entre autres été utilisée dans des études portant sur l'engagement organisationnel (par exemple, Meyer & Morin, 2016; Morin *et al.*, 2011) et la motivation au travail (par exemple, Fernet *et al.*, 2020; Howard *et al.*, 2016; Levesque-Côté *et al.*, 2020). Cependant, à notre connaissance, aucune étude portant sur les pratiques de GRH n'a adopté cette approche. L'intérêt scientifique d'opter pour une telle posture dans cette thèse est de pouvoir mieux saisir l'interaction complexe entre différentes valeurs RH qui seraient propres à divers sous-groupes d'individus.

Les attitudes au travail

Afin de comprendre le fonctionnement des employés, la recherche sur les systèmes à haute performance s'est principalement concentrée sur le rôle des pratiques de GRH, particulièrement sur celles mises en exergue par le modèle CMO dans les attitudes des employés, telles que la satisfaction professionnelle (par exemple, Van Waeyenberg & Decramer, 2018) ou l'engagement organisationnel (par exemple, Gong *et al.*, 2009; Takeuchi *et al.*, 2009). De manière plus générale, les attitudes au travail se définissent comme un état d'esprit positif ou négatif à l'égard de l'emploi et de l'environnement de travail (Michel & Bowling, 2013; Uhl-Bien *et al.*, 2018). Ainsi, une même organisation peut compter sur des employés qui sont plus ou moins engagés et satisfaits au travail. Se dévoilant dans les comportements, les attitudes comportent plusieurs antécédents, tels que les croyances, les connaissances et les expériences individuelles de travail

(Uhl-Bien *et al.*, 2018). Comme cette thèse vise à offrir un regard novateur sur l'apport des pratiques de GRH, en examinant le rôle des valeurs RH associées, il nous apparaissait important de nous attacher à des indicateurs du fonctionnement au travail établis par la documentation scientifique. Notre choix s'est ainsi arrêté sur la satisfaction au travail et sur l'engagement organisationnel, qui constituent des attitudes importantes au travail largement documentées (Ricketta, 2008). Alors que la satisfaction au travail porte sur le jugement évaluatif de l'individu à l'égard de ses expériences de travail (Locke, 1976), l'engagement organisationnel s'attache à la nature du lien l'unissant à l'organisation qui l'emploie (Meyer *et al.*, 1993).

La satisfaction au travail

La satisfaction au travail résulte de l'évaluation (positive ou négative) des employés par rapport à diverses caractéristiques de l'emploi : l'employeur, le supérieur immédiat, les collègues et les tâches (Locke, 1976; Uhl-Bien *et al.*, 2018; Weiss, 2002). La satisfaction au travail est grandement influencée par différents facteurs individuels tels que les valeurs, les principes, la personnalité ainsi que les normes sociales et les attentes envers l'emploi (Gkolia *et al.*, 2014; Locke, 1969; Lu *et al.*, 2012). Par conséquent, plus l'employé est satisfait au travail, plus il est susceptible de bien s'adapter au travail, manifestant moins de stress et d'épuisement professionnel (Gkolia *et al.*, 2014), d'absentéisme (Kohler & Mathieu, 1993) et d'intentions de quitter l'organisation (Allan, Batz-Barbarich, Sterling, & Tay, 2019; Hellman, 1997; Tett & Meyer, 1993; Williams & Hazer, 1986). De plus, les employés satisfaits présentent une meilleure performance

individuelle et sont plus productifs au travail (Allan *et al.*, 2019; Hackman & Oldham, 1975; Iaffaldano & Muchinsky, 1985). D'ailleurs, la satisfaction au travail entretient des liens étroits avec les états de bien-être général et de satisfaction de la vie (Bowling, Eschleman, & Wang, 2010; Jugde & Hulin, 1993; Judge & Klinger, 2008; Judge & Watanabe, 1993).

Sur le plan théorique, une distinction a été proposée quant à la nature intrinsèque et la nature extrinsèque de la satisfaction au travail (Weiss *et al.*, 1967). La satisfaction intrinsèque renvoie à la nature de l'emploi, c'est-à-dire aux caractéristiques inhérentes aux tâches de travail (par exemple, à la variété des tâches, à la possibilité de collaboration et à l'autonomie) (Hirschfeld, 2000). Quant à la satisfaction extrinsèque, elle correspond aux aspects du travail externes à la nature des tâches (par exemple, aux politiques, à la rémunération, à la reconnaissance, etc.) (Hirschfeld, 2000). L'étude de Hirschfeld (2000) confirme la pertinence de mesurer ces deux dimensions distinctes de la satisfaction au travail, démontrant que la satisfaction intrinsèque est davantage liée à l'implication au travail (Brown, 1996; Hirschfeld, 2000).

L'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel correspond au degré auquel les employés s'identifient à une organisation et s'avère un facteur d'influence important sur les comportements des employés (Allen & Meyer, 1996). La conceptualisation tripartite proposée par Meyer et Allen (1991), largement documentée par les écrits scientifiques (Becker *et al.*, 2012;

Hackett *et al.*, 1994; Mercurio, 2015), permet de distinguer la nature du lien unissant l'employé à l'organisation, celui-ci reposant sur trois états psychologiques distinctifs : l'engagement affectif (par intérêt et choix personnel), de continuité (par manque de choix ou d'opportunité) et normatif (par sentiment d'obligation). L'engagement est un levier important du fonctionnement au travail, puisque la forme d'engagement qui anime les employés agit distinctement sur leurs comportements et sur divers indicateurs de la santé psychologique.

Engagement affectif

L'engagement affectif se traduit principalement par l'identification émotionnelle de l'employé à l'égard de l'organisation et par son désir de s'y investir (Meyer *et al.*, 2002). Cette identification est facilitée par un processus d'intériorisation par lequel l'employé intègre les valeurs et les objectifs de l'organisation (Allen & Meyer, 1990). L'engagement affectif est le type d'engagement le plus favorable pour l'organisation, parce que le maintien en emploi est considéré comme un choix personnel (Allen & Meyer, 1990). Le modèle développé par Meyer et Allen (1991) établit que les déterminants de l'engagement affectif sont les caractéristiques personnelles (par exemple, dispositions personnelles, éthique de travail, valeurs), la structure de l'organisation (par exemple, caractéristiques de l'environnement), ainsi que les expériences de travail (passées et présentes). La documentation scientifique soutient que l'engagement affectif est généralement associé à moins de stress (Allen & Meyer, 1990; Meyer *et al.*, 2002) et davantage de performance (Luchak & Gellatly, 2007; Meyer *et al.*, 2002; Wang, Weng, & Jiang, 2020) et de

productivité (Meyer *et al.*, 1989). De plus, ce type d'engagement est associé aux comportements de citoyenneté organisationnelle (Meyer & Allen, 1991; Meyer *et al.* 2002; Wang *et al.*, 2020) et au bien-être des employés (Kalowski *et al.*, 2020; Meyer *et al.*, 2002). En meilleure santé psychologique (Meyer & Maltin, 2010; Meyer *et al.*, 2012), les employés s'absentent également moins (Gellatly, 1995; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Mowday *et al.*, 1982), tout en manifestant une moindre intention de quitter l'organisation (Allen & Meyer, 1990; 1993; Meyer *et al.*, 2002; Mowday *et al.*, 1982; Voigt & Hirst, 2015).

Engagement normatif

L'engagement normatif traduit le sentiment d'obligation ressentie par l'employé à maintenir son lien d'emploi avec l'organisation, que ce soit parce qu'il souhaite préserver un certain statut, ne pas décevoir son entourage ou encore en raison d'un « devoir de loyauté » (Meyer & Allen, 1991). Les déterminants de l'engagement normatif, selon le modèle de Meyer et Allen (1991), sont principalement les expériences de socialisation (par exemple, familiales, culturelles, organisationnelles, etc.), mais qui consistent ici en une intériorisation des pressions externes à maintenir l'emploi. L'employé peut, par exemple, se sentir redevable envers l'organisation qui l'a récompensé en lui octroyant une prime suite à l'atteinte d'objectifs ou encore qui a investi dans sa formation ou son développement professionnel. La perception d'un tel investissement est susceptible de créer un sentiment de devoir ou d'obligation qui conduira l'employé à chercher à balancer son investissement avec celui de l'organisation. Bien que l'engagement normatif soit

positivement lié à la performance au travail et aux comportements de citoyenneté organisationnelle (Meyer *et al.*, 2002), il est généralement négativement associé à l'intention de quitter et au roulement du personnel (Meyer *et al.*, 2002).

Engagement de continuité

L'engagement de continuité se traduit par la perception qu'un changement d'emploi constituerait un risque important, que ce soit en termes de pertes économiques (par exemple, rémunération et bénéfices) ou personnelles (par exemple, perturbation liée à la famille) (Meyer et Allen, 1991). L'employé maintient son lien d'emploi essentiellement pour préserver les récompenses extrinsèques (par exemple, salaire ou bénéfices sociaux) obtenues dans le cadre de son travail (Faloye, 2014). Les déterminants de l'engagement de continuité sont principalement le manque d'alternatives (par exemple, les emplois disponibles n'équivalant pas le salaire, les conditions ou les bénéfices offerts par l'organisation actuelle), les facteurs conjoncturels (essor et vitalité du marché) et les pertes d'acquis connexes (*side bets*) pouvant être causées par le départ de l'organisation (par exemple, l'investissement dans l'acquisition de compétences non-transférables) (Meyer & Allen, 1991). Positivement lié au stress des employés (Meyer *et al.*, 2002), l'engagement de continuité est généralement peu associé à la performance (Konovsky & Cropanzano, 1991; Meyer & Allen, 1991; Meyer *et al.*, 1989; Meyer *et al.*, 2002) et parfois même négativement à la satisfaction au travail (Moorman *et al.*, 1993). Il demeure toutefois associé à une moindre intention de quitter et au roulement du personnel (Meyer & Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002).

État de la situation

Malgré les nombreuses études réalisées dans le domaine de la psychologie et plus particulièrement en gestion, certaines lacunes limitent la compréhension de l'apport des pratiques de GRH dans les attitudes des employés. En effet, bien que des modèles permettent de conceptualiser et de structurer les pratiques de GRH, on ne connaît pas réellement les mécanismes psychologiques qui expliquent l'attitude des employés. En effet, si la majorité des études établissent une association positive entre les pratiques de GRH et l'attitude des employés, certaines tendent à démontrer l'inverse (Han *et al.*, 2020; Kuvaas & Dysvik, 2010). Ces résultats peuvent suggérer que les pratiques de GRH ne sont pas uniformément valorisées et bénéfiques à tous les employés, supposément parce que leur portée motivationnelle diffère d'un individu à un autre (Jiang *et al.*, 2012). Afin d'élargir cette compréhension, cette thèse se propose d'explorer la notion des valeurs RH, c'est-à-dire l'importance que les employés attribuent aux pratiques de gestion. Toutefois, considérant l'aspect novateur du construit, il devient nécessaire d'examiner sa pertinence en procédant à l'évaluation des propriétés psychométriques au moyen d'un instrument de mesure. Cet examen permettra ensuite de comprendre si diverses configurations de valeurs RH sont associées à des ensembles spécifiques de pratiques de GRH (selon le modèle CMO), de même qu'aux attitudes des employés. Comme de telles configurations reposent sur l'interaction complexe de valeurs liées à diverses pratiques de GRH et qu'elles pourraient être spécifiques à différents sous-groupes d'individus, il semble incontournable d'approfondir la question en misant sur l'approche centrée sur la personne – une perspective largement négligée dans le secteur d'étude.

Objectif de la thèse

Afin de pallier aux lacunes identifiées, l'objectif de la thèse est d'approfondir la compréhension des pratiques de GRH, en se concentrant sur la valeur que leur accordent les employés, et ce, pour mieux situer leur rôle dans les attitudes au travail (engagement organisationnel et satisfaction professionnelle). Notre travail se partage donc en deux objectifs spécifiques. S'appuyant sur l'un des principaux modèles de la théorie sur les systèmes de gestion à haute performance, soit le modèle CMO (Appelbaum *et al.*, 2000; Bailey, 1993), le premier objectif consiste à conceptualiser la notion des valeurs RH en procédant à la validation d'un instrument de mesure. Se basant sur cette conceptualisation, le deuxième objectif sera d'examiner si des sous-groupes d'employés se distinguent selon la configuration de leurs valeurs RH (profils) et d'évaluer l'apport des pratiques dans l'appartenance aux profils, de même que les différentes formes d'engagement organisationnel qui leur sont associées.

Objectif 1 : Opérationnaliser et mesurer les valeurs RH

Afin de rendre compte de certaines différences individuelles liées aux pratiques de GRH, il est question d'examiner la notion des valeurs RH en procédant à la validation d'un instrument de mesure. Jusqu'à présent, aucune étude à notre connaissance n'a porté sur les valeurs RH, ce qui pourrait limiter la compréhension de l'effet des pratiques de GRH sur les attitudes des employés. Toutefois, la recension des écrits effectuée sur les instruments de mesure liés aux pratiques de GRH, afin de déterminer l'ensemble des pratiques à considérer pour évaluer les valeurs, a mené à deux constats. D'une part, la

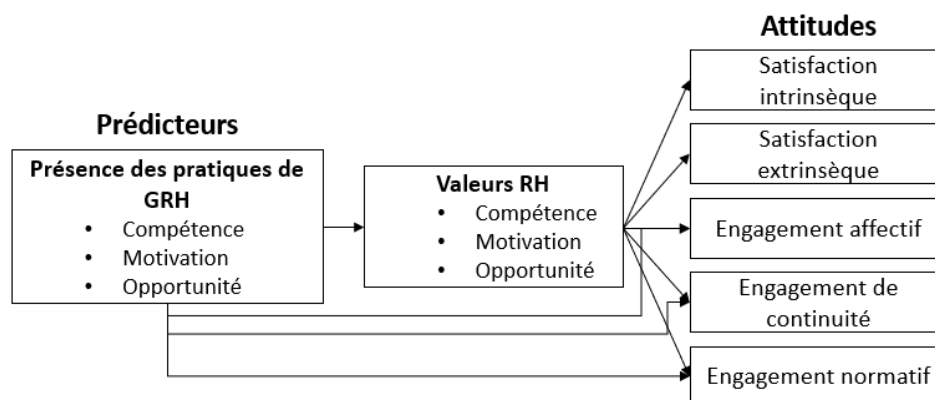
majorité des instruments de mesure portant sur les pratiques de GRH, soit plus de 80 % selon Boon *et al.*, (2019), repose sur une validation psychométrique insuffisante ou inadéquate. Considérant que le développement théorique dépend grandement de la qualité des mesures utilisées, la validation rigoureuse d'instruments de mesure demeure incontournable, notamment afin de mieux saisir l'apport des pratiques sur l'attitude des employés (Smith *et al.*, 2003; Strauss & Smith, 2009). D'autre part, les instruments permettant d'évaluer adéquatement un vaste éventail de pratiques de GRH sont relativement longs, ce qui limite considérablement la possibilité de comprendre le réseau nomologique du construit étudié (Perreira *et al.*, 2018). En effet, parmi les instruments identifiés présentant des qualités psychométriques appréciables, la mesure de Geringer *et al.*, (2002), adaptée et révisée en français par Fabi *et al.*, (2015), compte 70 items évaluant dix pratiques de GRH. L'un des avantages indéniables de miser sur des mesures courtes ou abrégées est de permettre l'optimisation des collectes de données, tant pour les chercheurs (évaluer davantage de construits en limitant la longueur des questionnaires), que pour les organisations (restreindre le temps nécessaire à la passation des questionnaires sur le lieu de travail (Perreira *et al.*, 2018). Notons que bien que l'instrument de mesure de Fabi *et al.*, (2015) porte sur l'évaluation de la présence des pratiques de GRH, elle offre également la possibilité d'évaluer l'importance qu'accordent les individus à de telles pratiques, c'est-à-dire leurs valeurs RH. Toutefois, aucune étude n'a jusqu'ici été réalisée pour examiner la question.

Afin de rendre compte de ces deux constats et de parvenir à la validation d'un instrument de mesure relativement court, mais offrant une appréciation complète des valeurs RH, l'objectif principal du premier article de thèse est de valider un instrument de mesure abrégé évaluant les valeurs RH.

Objectif 2 : Identifier des configurations possibles de valeurs RH

Afin de mieux saisir l'apport des pratiques de GRH sur l'attitude des employés, le deuxième objectif de la thèse consiste à examiner le rôle des valeurs RH. Plus précisément, il sera question de déterminer si la présence de trois constellations de pratiques de GRH (compétences, motivations et opportunités) favorise l'appartenance à des configurations particulières de valeurs RH (profils) et si de telles configurations (profils) prédisent divers états d'engagements (affectif, normatif et de continuité) envers l'organisation. À cette fin, l'utilisation d'une approche centrée sur la personne semble incontournable, pour nuancer, le cas échéant, la prémisse selon laquelle les pratiques de GRH sont uniformément valorisées et bénéfiques pour tous les employés (Han *et al.*, 2020). En effet, certaines études établissent un lien négatif entre certaines pratiques de GRH et, par exemple, la performance individuelle, l'engagement organisationnel ou l'intention de quitter l'organisation (Han *et al.*, 2020; Kuvaas & Dysvik, 2010), alors que d'autres révèlent que les expériences et les perceptions individuelles jouent un rôle déterminant dans l'efficacité réelle d'un système de GRH (Bowen & Ostroff, 2004; Garg *et al.*, 2021; Nishii & Wright, 2007). De telles études remettent ainsi en question l'effet indifférencié des pratiques de GRH sur l'attitude des employés. Notons, en outre, que les études sur les pratiques de

GRH ont jusqu'ici privilégié une approche centrée sur la variable. Bien qu'une telle approche classique tende à démontrer que plus les organisations mettent de l'avant des pratiques de GRH, meilleur est le fonctionnement des employés (Jiang *et al.*, 2012), elle néglige la possibilité que différents sous-groupes d'employés diffèrent selon certaines caractéristiques qui leur sont propres. Il sera ici question d'élargir cette compréhension, en s'attachant à la configuration des valeurs RH qui seraient spécifiques à des sous-groupes d'individus, et ce, afin de déterminer si la présence des pratiques de GRH agit sur de telles configurations et si les configurations agissent distinctement les états envers l'organisation. L'approche centrée sur la personne, pourtant privilégiée pour capter la complexité de divers objets d'études connexes (par exemple, la motivation au travail) devrait ainsi permettre d'approfondir cette compréhension, qui repose sur l'interaction complexe d'un ensemble exhaustif de valeurs RH. Ainsi, cette approche permettra de mieux saisir la coexistence des valeurs RH chez des sous-groupes d'individus, de même que ses déterminants (pratiques de GRH) et certaines de ses manifestations attitudinales (formes d'engagement organisationnel). Sur le plan pratique, l'identification de profils de valeurs RH devrait permettre la reconnaissance d'interventions permettant de dégager les pratiques de GRH bénéfiques à tous les travailleurs, ou encore uniquement à certains d'entre eux. En se fondant sur le modèle « compétence-motivation-opportunité », l'objectif principal du deuxième article de thèse est d'identifier comment se distinguent les employés selon la configuration de leurs valeurs RH (profils) et d'évaluer l'apport des pratiques dans l'appartenance à ces configurations ainsi que des différentes formes d'engagement organisationnel qui en découlent.

Figure 1*Modèle conceptuel de la thèse*

Les deux chapitres qui suivent consistent en deux articles scientifiques élaborés dans le cadre de la thèse. Le premier article, intitulé *Employee Human Resource Management Values : Validation of a New Concept and Scale*, est actuellement en processus de publication à la revue *Frontiers in Psychology*. Cet article porte sur la validation d'un instrument de mesure sur les valeurs RH (objectif 1). Le deuxième article, *How HRM practices relate to organizational commitment : A person-centered perspective on HRM values*, est actuellement en processus de révision pour le *Journal of Management and Organizations*. Cet article porte sur l'évaluation, fondée sur le modèle « compétence-motivation-opportunité », des profils de valeurs RH et de leur apport sur les états d'engagement organisationnel des employés. Enfin, la discussion générale, qui constitue la dernière section, aborde les implications méthodologiques, théoriques et pratiques de la thèse. De plus, des limites et des pistes de recherche futures seront présentées préalablement à la conclusion.

Chapitre 1

Employee Human Resource Management Values: Validation of a New Concept and Scale

**Employee Human Resource Management Values: Validation of a New Concept and
Scale**

Sophie Drouin-Rousseau

Département de psychologie
Université du Québec à Trois-Rivières, Canada

Claude Fernet

Département de gestion des ressources humaines
Université du Québec à Trois-Rivières, Canada

Stéphanie Austin

Département de gestion des ressources humaines
Université du Québec à Trois-Rivières, Canada

Bruno Fabi

Département de gestion des ressources humaines
Université du Québec à Trois-Rivières, Canada

Alexandre J.S. Morin

Substantive-Methodological Synergy Research Laboratory
Département de psychologie
Concordia University, Canada

Acknowledgements:

Preparation of this paper was supported by grants from the *Fonds de Recherche du Québec – Société et Culture* (2019-SE1-252542) and the Social Science and Humanity Research Council of Canada (435-2018-0368)

Conflict of interests:

The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Corresponding author:

Sophie Drouin Rousseau, Ph.D.
Département de psychologie
Université du Québec à Trois-Rivières, Canada
E-mail: Sophie.Drouin.Rousseau@uqtr.ca

Résumé

Cette étude vise à valider les qualités psychométriques d'un instrument de mesure abrégé des valeurs RH. Plus précisément, il s'agit d'un outil qui s'intéresse à l'importance que les travailleurs accordent à un éventail de pratiques de GRH. S'appuyant sur un outil créé par Geringer *et al.*, (2002) et adapté par Fabi *et al.*, (2015), une comparaison entre des analyses d'équations structurelles exploratoires (ESEM) et des analyses factorielles confirmatoires a été effectuée. Ces analyses ont été réalisées auprès d'un échantillon de 979 travailleurs canadiens issus de divers secteurs d'emplois (manufacturier, des services et public). Les analyses ont permis de diminuer la longueur de l'instrument de moitié par l'identification de 36 items qui mesurent neuf différentes pratiques de GRH (voir Tableau 1). Les résultats valident les qualités psychométriques de cet instrument de mesure sur les valeurs RH (structure factorielle, fidélité, invariance de la mesure en fonction du sexe). La validité de critère a également été examinée en rapport avec la satisfaction au travail, et les résultats démontrent un effet différencié entre les valeurs RH de l'employé et le type de satisfaction (intrinsèque et extrinsèque) valorisé. Au terme des analyses, cette étude permet d'introduire un instrument de mesure sur les valeurs RH, un outil qui s'avère prometteur pour mieux comprendre les différences individuelles dans le milieu du travail. Cet outil permettra également d'approfondir la théorie sur les valeurs RH.

Abstract

Purpose. Although human resource management (HRM) practices all seek to support and improve organizational functioning, the value ascribed to various HRM practices differs greatly among employees. Drawing on an exhaustive measure of HRM practices, this study proposed a new conceptualization and measure of HRM values, the HRM Values Scale (HRM-VS). **Design/methodology/approach.** To examine the psychometric properties of scores obtained on this new measure, we rely on a sample of 979 employees occupying a variety of jobs within various private and public organizations. **Findings.** Through the comparison of confirmatory factor analysis (CFA) and exploratory structural equation modeling (ESEM) solutions, our results supported a nine-factor structure of participants' responses to the HRM-VS and the measurement invariance of this solution across male and female employees. Specifically, they support that the HRM-VS items adequately capture core HRM values underlying independent HRM practices. Criterion-related validity was evidenced with respect to employees' ratings of intrinsic and extrinsic job satisfaction. **Research implications.** The HRM-VS appears to represent a promising tool for research and intervention seeking to account for individual differences in the relative importance of various HRM practices, in order to devise more effective HRM systems. **Practical implications.** This new concise but complete measure could help better guide organizations in tailoring their strategic HRM. **Originality/value.** This study introduces HRM values as a valid concept that characterizes what employees desire or consider to be important in relation to HRM practices. **Keywords.** HRM values, HRM practices; Measurement; Exploratory Structural Equation Modeling

Introduction

Research in strategic human resource management (HRM) seeks to document the contribution of HRM systems, or of interrelated sets of HRM practices, to the performance and optimal functioning of employees and organizations (Combs et al., 2006). HRM practices include, for instance, selection, training and development, information sharing and communication, and human resource planning (Boon et al., 2019). Although previous research has generally demonstrated positive relations between these practices and various organizational outcomes (Jiang et al., 2012), organizational scholars have begun to express concerns about the variability of the effects of some types of HRM systems or practices on employees (Han et al., 2020; Kuvaas & Dysvik, 2010). For instance, research indicates that not all practices are able to equally support employee motivation (Jiang et al., 2012). As a result, questions arise as to whether the contribution of HRM practices is uniformly valued by, and beneficial for, all employees. In this regard, the research on work values suggests that the importance given to an object, such as HRM practices, could be decisive in helping us to understand how much value is ascribed to this object by individual employees. Unfortunately, inter-individual differences in the value ascribed to various HRM practices remain undocumented (Garg et al. 2021), which is worrisome given the colossal investments made by organizations to improve and support employee well-being and performance via HRM practices.

To address this issue, the present study seeks to broaden our understanding of HRM practices by offering a perspective focusing on the “relative importance” that employees

place on individuals HRM practices, which we hereafter refer to as their HRM values. To achieve this objective, we first review how HRM practices have been conceptualized and operationalized in previous research in order to identify a core set of HRM practices. It is noteworthy that, despite growing empirical evidence regarding the importance of HRM systems and practices, a recent systematic review by Boon et al. (2019) suggests that more than 80% of the studies on the subject rely on measures that have never been properly validated. This underscores the need to carry out a thorough assessment of the psychometric properties of scores obtained on our proposed measure of HRM values, which is the objective of the present study. To achieve this objective, we rely on the items of a measure of HRM *practices* initially developed by Geringer, Frayne, and Milliman (2002), and revised by Fabi, Lacoursière, and Raymond (2015), as our starting point to examine HRM *values*. More precisely, rather than focusing on the presence or absence of each of these HRM practices as did Fabi et al. (2015), we examined the relative value employees attribute to diverse HRM practices using an alternative six-point response scale. To do so, we assess the a priori factor structure of employees' ratings of the importance they attribute (HRM values) to each of the HRM practices included in Fabi et al.'s (2015) measure, before introducing an improved shorter version of this measure, the HRM value scale (HRM-VS). We finally investigate the factor validity, reliability, measurement invariance across subsamples of male and female employees, and criterion-related validity (in relation to measures of intrinsic and extrinsic job satisfaction) of scores obtained on this measure.

Drawing on the research literature on work values (e.g., Ros et al., 1999; Super, 1980), we broadly define work values as beliefs about desirable behaviors (e.g., working with people) or end-states (e.g., social recognition, accomplishment) at work. These values are guiding principles for evaluating work outcomes (e.g., job satisfaction) or settings (e.g., job characteristics) and for choosing among different work alternatives (Ros et al., 1999). Typically assessed by the importance that people attribute to different facets of their work environments (Busque-Carrier, Le Corff, & Ratelle, 2022), work values are associated with a variety of work-related attitudes, behaviors, social interactions, and roles (Ros et al., 1999). Work values refer to what employees value and seek to obtain out of their work lives in general, such as status (e.g., being part of a prestigious organization, intrinsic (e.g., being able to use creativity), extrinsic gains (e.g., to have a good salary), and social relationships (e.g., having an understanding boss) (Busque-Carrier et al., 2022). HRM values are more specific and refer to the set of HRM practices that employees purposely seek from an employer (e.g., fair wages, job flexibility, training programs). Thus, whereas work values cover a generic range of elements employees seek to obtain at work, HRM values form a subset of these work values that are specific to the type of HRM practices employees would like to see implemented in their workplace. As a result, HRM values should be critical in understanding the effectiveness of a HRM system, as well as inter-individual differences in the relative role played by each HRM practice for specific employees. Failure to consider these HRM values (i.e., employees' opinion about the worth and importance of specific HRM practices), would thus make it difficult to identify a core set of HRM practices that would be beneficial to the organization and to most of its

employees. As a result, taking HRM values into account may be as important as documenting the relative efficacy of the HRM practices themselves, as these values are likely to play a central role in influencing this efficacy.

Arguably, the most comprehensive measure of HRM practices available to date has been developed by Geringer et al. (2002). Based on an extensive literature review and an international committee of HRM experts, these authors developed a measure that focuses on six distinct sets of HRM practices (i.e., selection, training and development, performance appraisal, compensation, leadership and communication). Unfortunately, whereas this measure has been used across a variety of linguistic versions in more than 40 different countries, its psychometric properties remain unknown. More recently, a French-Canadian version of this measure was proposed by Fabi et al. (2015). In addition to their linguistic adaptation, Fabi et al. (2015) also incorporated four additional sets of HRM practices based on their more recent comprehensive review of the literature: work-life balance, induction, benefits, and work design (although the authors never reported the results associated with this last dimension). The resulting measure thus incorporates 73 items, assessing 10 distinct HRM practices; selection (i.e., identification of recruitment needs, selection and attraction procedures; Robbins et al., 2015), training and development (i.e., acquiring the knowledge, skills or abilities necessary to perform work duties; Robbins et al., 2015), induction (i.e., employee integration to their new job, colleagues and the work environment; Kelley, 2004), leadership (i.e., behavior and role of the supervisor or immediate superior; Robbins et al., 2015), performance appraisal (i.e.,

measuring employee performance against pre-established objectives; Robbins et al., 2015; Werther & Davis, 1996), compensation (i.e., system based on the nature of the job and the work environment, which determines workers' base salary and bonuses; Armstrong & Taylor, 2014), benefits (i.e., financial and social advantages offered to employees; Armstrong & Taylor, 2014), communication and participation (i.e., circulation and sharing of information and participation in decision-making; Uhl-Bien et al., 2018; Wagner, 1994), work-life balance (i.e., practices designed to create a healthy equilibrium between work and personal life; Robbins et al., 2015), and work design (i.e., practices seeking to improve work design, such as empowerment; Parker et al., 2017). The resulting list of HRM practices is entirely aligned with systematic reviews of the most relevant types of HRM practices to consider in research and practice (Lepak et al., 2006; Boon et al., 2019). Importantly, Boon et al. (2019) noted that six types of practices seemed particularly important: training and development, participation, compensation, performance appraisal, selection, and job characteristics. They further suggest to not overlook any relevant HRM practices likely to impact HRM systems, such as benefits, leadership-supervision, or work-life balance (also see Chuang & Liao, 2010).

As part of their data collection, Fabi et al. (2015) relied on two different rating scales. The first, which is the only one used in the analyses reported in their original study, was designed to assess the presence or absence of each practice using a yes-no format. In contrast, the second rating scale asked employees to indicate how much importance (value) they attributed to each HRM practice using a six-point rating scale ranging from

“very low importance” to “very high importance”. This response format is commonly used in research on work values (Carrier-Busque et al., 2022; Ros et al., 1999), and provides a way to directly assess the value attributed to each practice by the employees. In the present study, we rely on the data initially collected, but never analyzed, by Fabi et al. (2015) to investigate the psychometric properties of employees’ ratings of HRM values obtained using this second response scale. In addition, as the length of the original instrument represents a considerable challenge to its widespread utilization in research and practice, we also propose a shorter version of this measure (including four items per subscale), adapted to the assessment of HRM values.

The present study seeks to contribute to research on HRM practices by proposing a concise but comprehensive measure of HRM values, allowing us to more systematically investigate the importance ascribed by individual employees to a series of HRM practices. More precisely, using a combination of Confirmatory Factor Analyses (CFA) and Exploratory Structural Equation Modeling (ESEM; Asparouhov & Muthén, 2009; Morin et al., 2013), we first investigated the factor validity and composite reliability of a measure initially developed by Geringer et al. (2002) and Fabi et al. (2015), adapted to the assessment of HRM values. We then propose a shorter version of this instrument including four-item subscales (corresponding approximately to a 50% reduction of the number of items). The items retained in this short version were selected based on the results from our analyses (i.e., factor loadings, cross-loadings, modification indices and covariance residuals) and the consultation of a panel of five experts in the field following current

recommendations for short-scale development (Maïano et al., 2008; Marsh et al., 2005; Perreira et al., 2018; Smith et al., 2000). We also investigate the factor validity, scale score reliability, composite reliability, measurement invariance across subsamples of male and female employees, and criterion-related validity (in relation to ratings of intrinsic and extrinsic job satisfaction; Weiss et al., 1967) of scores obtained on this new instrument. For this last step, the decision to rely on criterion measures of intrinsic and extrinsic job satisfaction is underpinned by self-determination theory (Ryan & Deci, 2017), which led us to expect that HRM values related to selection, training and development, induction, communication and participation, work-life balance and work design should be positively associated with higher levels of intrinsic job satisfaction, whereas HRM values related to compensation, benefits, performance appraisal and leadership should be positively associated with higher levels of extrinsic job satisfaction. Indeed, according to self-determination theory (Ryan & Deci, 2017), HRM practices geared toward the reliance on external forms of motivators (such as compensation, benefits, performance appraisal and leadership) should be more strongly associated with extrinsic motives (i.e., doing something for instrumental reasons; e.g., avoiding constraints or obtaining material or social rewards) than to intrinsic motives (doing something for its own sake; e.g., enjoyment, interest).

Method

Participants and Procedure

The data used in this study comes from Fabi et al. (2015) study of HRM practices in

Canadian organizations recruited from a university-based center. Their study was part of a larger project on HRM practices and employee retention. The sample included 979 employees (51.3% women) with an average age of 33.5 years ($SD = 11.46$) and tenure of 4.2 years ($SD = 4.2$). About one third of participants worked in the manufacturing industry (31.2%), in the service industry (31.3%) and in the public sector (35.3%). Although no incentives were offered to participants, they were authorized by their organization to respond to a 30-minute survey during working hours. In return to participation, the organizations were provided with a customized report on their capacity to retain their employees. Approval was obtained from the original authors' university research ethics committee.

Measures

HRM Values. Participants completed Fabi et al.'s (2015) adapted French-Canadian version of the Geringer et al.'s (2002) scale assessing 10 distinct HRM practices: (1) Selection (8 items; e.g., *Work experience in a similar job*); (2) Induction (2 items; e.g., *Organization of social activities (sports, outdoor activities, holidays, etc.)*); (3) Training and development (9 items; e.g., *Improving technical abilities of employees*); (4) Leadership (8 items; e.g., *Treats me with respect*); (5) Performance appraisal (8 items; e.g., *Helping the employee in improving his performance*); (6) Compensation (7 items; e.g., *Part of the remuneration is based on the knowledge and skills of employees*); (7) Benefits (8 items; e.g., *Collective insurance*); (8) Communication and participation (7 items; e.g., *Possibility to take decisions related to my job*); (9) Work-life balance (6 items;

e.g., *Having the opportunity to take long-term leave*); (10) Work design (10 items; e.g., *Being free to explore my own ideas*). Participants were asked to indicate on a 6-point scale ranging from 1 (*very low importance*) to 6 (*very high importance*) the degree of importance they ascribed to each HRM practice.

Job Satisfaction. A 18-item version of the Minnesota Satisfaction Questionnaire by Weiss, Dawis, England, and Lofquist (1967; French version by Mathieu et al., 2016) was used to assess intrinsic (12 items; e.g., *The feeling of having accomplished something through my job*) and extrinsic job satisfaction (6 items; *My opportunities of advancement in this job*). Participants indicated how they felt about each statement on a 6 point-scale ranging from 1 (*very weak satisfaction*) to 6 (*very strong satisfaction*). Previous studies support the scale score reliability and validity of these scales (e.g., Fabi et al., 2015; Weiss et al., 1967).

Analyses

All analyses were conducted with Mplus 7.4 (Muthén & Muthén, 2015) using the Maximum Likelihood Robust (MLR) estimator, which is robust to non-normality (Finney & Distefano, 2013). The few missing responses (1.57%) were handled with Mplus default procedure of Full Information Maximum Likelihood (FIML; Enders, 2010). Analyses were conducted in two steps: (1) an in-depth examination of the full version (measurement models: goodness-of-fit indices, parameter estimates, factor correlations and reliability) and (2) an in-depth validation of a short version (measurement models, reliability,

measurement invariance across sex, and criterion-related validity).

Measurement Models

The factor structure of the original (i.e., 73 items) version of the HRM-VS was investigated by comparing CFA and ESEM representations. In both representations, the a priori 10 correlated factors were defined by their a priori indicators. Whereas the CFA representation constrained all cross-loadings between the items and the non-target factors to be exactly zero, the ESEM solution allowed for all of these cross-loadings to be freely estimated, but *targeted* to be as close to zero as possible using a confirmatory factor rotation procedure (i.e., target rotation; Asparouhov & Muthén, 2009; Morin et al., 2020). Statistical research generally indicates that the free estimation of cross-loadings tends to result in more appropriate factor definition and more accurate estimates of factor correlations when cross-loadings as small as .10 are present in the population model, but to remain unbiased even when no cross-loadings are truly present in the data (for a review, see Asparouhov et al., 2015). These two solutions were compared using goodness-of-fit indices (Marsh et al., 2005): The Comparative Fit Index (CFI), the Tucker-Lewis index (TLI) and the Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) with its confidence interval. According to prevailing guidelines, CFI and TLI values ≥ 0.90 and RMSEA values $\leq .08$ indicate an acceptable level of model fit, whereas CFI and TLI values ≥ 0.95 and RMSEA values $\leq .06$ indicate an excellent level of model fit. Although we also report the MLR chi-square (χ^2), this additional indicator will not be considered due to its known over sensitivity to sample size and minor misspecifications (Marsh et al., 2005). Model

selection will also be guided by an examination of the parameter estimates (factor loadings, cross-loadings, and correlations), where the presence of similarly well-defined factors accompanied by lower factor correlations can be taken as evidence for the superiority of the ESEM solution (Morin et al., 2020).

The parameter estimates from these two solutions will also be inspected to select the subset of items to be retained for the development of the short version of the HRM-VS. This selection of item followed current published state-of-the-art guidelines for the development of questionnaire short-forms (Maïano et al., 2008; Marsh et al., 2005; Perreira et al., 2018; Smith et al., 2000). Thus, items associated with stronger factor loadings (minimally $\geq .30$, but ideally $\geq .400$; Morin et al., 2020), small cross-loadings (minimally $\leq .300$ but ideally $\leq .200$; Morin et al., 2020), small modification indices, and small covariance residuals will be favored for inclusion into the final version. All items that seemed appropriate based on these methodological criteria were then submitted to a panel of five experts asked to determine the items that best represent HRM values underlying key HRM practices across a variety of organizational settings, and covering non-redundant facets of these practices. In this second comparison, the goal was to retain the four most suitable items for each subscale, while making sure to retain an adequate coverage of the content of each scale (Nunnally & Bernstein, 1994). In this regard, the target number of 4 items per scale corresponds roughly to a reduction of 50% in the length of the questionnaire, a ratio found to be suitable in previous research on short-form development (e.g., Marsh et al., 2005; Morin et al., 2016). The final set of items was then

analyzed through the same CFA versus ESEM comparison used for the longer version of the scale.

Reliability

The parameter estimates from the retained measurement model were used to assess the composite reliability of scores on each of the resulting factors. Composite reliability estimates were obtained via the calculation of McDonald's (1970) omega coefficient (ω), which directly considers the relative contribution of each item (i.e., the factor loadings, reflecting reliable variance) to the definition of the factors and the item specific uniquenesses (including random measurement error) (e.g., Morin et al., 2020; Sijtsma, 2009). We also report H as an indicator of construct reliability calculated from the standardized factor loadings (Hancock & Mueller, 2001; Morin et al., 2020; Rodriguez et al., 2018).

Measurement Invariance

Evidence of measurement invariance is of utmost importance to assess the ability to generalize, and compare, the results obtained using a measurement instrument to members of different groups. In the present study, we investigate the generalizability (i.e., measurement invariance) of ratings obtained on the final version of the HRM-VS across samples of male and female participants. These tests were realized in the following sequence (Millsap, 2011): (a) Configural invariance (same measurement model with no added constraints); (b) weak invariance (invariance of the factor loadings); (c) strong

invariance (invariance of loadings and intercepts); (d) strict invariance (invariance of loadings, intercepts and uniquenesses); (e) invariance of the latent variances-covariances (invariance of loadings, intercepts, uniquenesses and latent variances-covariances); (f) latent means invariance (invariance of loadings, intercepts, uniquenesses, latent variances-covariances and latent means). In these tests, a decrease in CFI and TLI values greater than .10, and an increase in RMSEA values of .015 or more between a model and the previous one in the sequence suggests that the invariance hypothesis should be rejected (Chen, 2007; Marsh et al., 2005).

Criterion-Related Validity

Tests of criterion-related validity were finally conducted by incorporating latent CFA factors representing intrinsic and extrinsic job satisfaction as outcomes to the final retained measurement model (i.e., these outcomes factors were predicted by the HRM-VS factors).

Results

Factor Structure of the Complete HRM-VS

The CFA solution estimated on the original version of the HRM-VS resulted in an unacceptable level of fit to the data according to the CFI and TLI ($\chi^2 = 6958.800$; $df = 2510$; CFI = .799; TLI = .789; RMSEA = .043; with a 90% confidence interval of .041 to .044). However, most factors were well-defined by most of their items in this solution, with factor loadings ranging from .170 to .810 ($M = .601$). The exact parameter estimates from this solution are reported in Tables S1 (factor loadings and uniquenesses) and S2

(factor correlations) of the online supplements. Although the ESEM solution provided a better fit to the data than its CFA counterpart ($\chi^2 = 4238.885$; $df = 1943$; $CFI = .896$; $TLI = .856$; $RMSEA = .035$; confidence interval = .033 to .036), it remained unsatisfactory according to the CFI and TLI. The exact parameter estimates from this solution are reported in Tables S3 (factor loadings and uniquenesses) and S2 (factor correlations) of the online supplements. An examination of these parameter estimates indicate that the factors appeared to be more weakly defined in the ESEM solution than in the CFA solution, with target loadings ranging from .037 to .887 ($M = .483$). More precisely, more than half of the factors appeared to be weakly defined by a majority of their items: Leadership ($\lambda = .166$ to .837; $M = 0.494$), selection ($\lambda = .220$ to .532; $M = .381$), compensation ($\lambda = .124$ to .745; $M = .433$), benefits ($\lambda = .089$ to .819; $M = .556$), and work design ($\lambda = .117$ to .627; $M = .390$). In addition, with only two indicators, the induction factor appeared to be particularly problematic ($\lambda = .037$ and .042; $M = .040$). We decided not to retain this factor for the development of the short version. In addition, the ESEM solution also revealed some cross-loadings ($|\lambda| = 0$ to .433; $M = .059$). However, only 18 of those (out of 657) were higher than .200. Of those, 10 items had strong cross-loading but retained their main loading on their a priori factor, whereas the remaining 8 items (two of which were associated with the problematic induction factor) had their highest loading on a non-target factor. This second set of items were automatically excluded from the short version. Finally, and supporting the value of this representation, factor correlations were much smaller in the ESEM solution ($r = .012$ to .478; $M = .245$) than in the CFA solution ($r = .231$ to .728; $M = .506$).

Factor Structure of the Short HRM-VS

Following a detailed examination of the parameter estimates from the CFA and ESEM solution estimated on the complete version of the HRM-VS and the consultation of our panel of expert, a short version of the HRM-VS was constructed. In this version, a total of 36 items are used to define 9 correlated factors (selection, training and development, leadership, performance appraisal, compensation, benefits, communication and participation, work-life balance, and work design), with four items associated with each factor. As for the long version, the CFA solution estimated on this shorter version of the HRM-VS failed to achieve a satisfactory level of fit to the data ($\chi^2 = 1504.587$; $df = 558$; $CFI = .903$; $TLI = .890$; $RMSEA = .042$; confidence interval = .039 to .044) according to the TLI. In contrast, the ESEM solution resulted in a fully acceptable level of fit to the data ($\chi^2 = 807.498$; $df = 342$; $CFI = .952$; $TLI = .912$; $RMSEA = .037$; confidence interval = .034 to .041). Parameter estimates associated with these solutions are reported in Tables 1 (factor loadings and uniquenesses) and 2 (CFA and ESEM factor correlations).

Table 1

Standardized Factor Loadings (λ) and Item Uniquenesses (δ) for the HRM-VS Measurement Models.

<i>Items</i>	CFA	δ	ESEM									δ
	λ		F1 (λ)	F2 (λ)	F3 (λ)	F4 (λ)	F5 (λ)	F6 (λ)	F7 (λ)	F8 (λ)	F9 (λ)	
F1: Work-life balance												
B1AA	.600**	.604**	.550**	.001	-.029	.044	-.072	.008	-.023	-.034	.153*	.665**
B1BB	.322**	.896**	.400**	.143*	-.080	.003	.033	.073	-.006	-.140*	-.050	.822**
B1DD	.615**	.621**	.558**	-.082	.046	.025	-.014	-.065	.081	.003	.064	.646**
B1FF	.431**	.814**	.401**	.052	.004	-.010	-.018	.016	.005	.192**	-.116*	.766**
F2: Leadership												
B2CC	.700**	.510**	.012	.636**	-.012	-.042	.019	.068	-.026	.015	.141**	.492**
B2DD	.789**	.377**	-.005	.858**	-.004	.009	-.047	-.066*	.004	.059*	.034	.277**
B2EE	.677**	.542**	.036	.435**	.104	.028	.142*	.057	-.051	-.031	-.072	.555**
B2FF	.553**	.694**	.062	.507**	.135*	.027	.078	.003	.112*	-.016	-.036	.691**
F3: Communication and participation												
B3BB	.636**	.595**	.009	.179*	.401**	.204**	-.026	.046	.016	.034	-.093*	.597**
B3DD	.601**	.639**	-.043	.021	.424**	.142*	.020	.198**	-.022	.016	-.071	.633**
B3EE	.718**	.485**	.002	-.009	.822**	-.074	.011	-.001	.019	.018	-.007	.373**
B3FF	.680**	.538**	.001	.006	.630**	.009	-.017	-.079*	.007	-.014	.233**	.462**
F4: Performance appraisal												
B4CC	.726**	.472**	-.004	.152*	.078	.583**	-.022	-.041	.045	.029	.065	.462**
B4DD	.845**	.286**	.057	-.036	.038	.795**	.022	.062*	-.048*	-.001	.031	.287**
B4EE	.813**	.338**	.025	-.021	.048	.796**	.035	.010	.040	-.009	-.064*	.318**
B4FF	.807**	.349**	-.017	-.045	-.003	.827**	.015	-.020	.020	.034	.021	.323**
F5: Selection												
B5CC	.508**	.742**	.001	.050	.042	.038	.389**	.074	-.041	-.058	.122*	.756**
B5DD	.630**	.604**	-.045	.017	-.005	.008	.608**	.101*	-.005	.014	-.041	.583**
B5EE	.534**	.715**	.011	.053	-.106*	.048	.488**	-.007	.044	.122**	-.012	.697**
B5FF	.530**	.719**	-.023	.018	.075	-.015	.537**	-.111*	.059	-.005	.084*	.676**

Table 1

Standardized Factor Loadings (λ) and Item Uniquenesses (δ) for the HRM-VS Measurement Models (continued)

<i>Items</i>	λ	δ	F1 (λ)	F2 (λ)	F3 (λ)	F4 (λ)	F5 (λ)	F6 (λ)	F7 (λ)	F8 (λ)	F9 (λ)	δ
F6: Training and development												
B7CC	.648**	.580**	.003	.011	-.027	.187**	.146*	.414**	.123*	-.031	.080	.558**
B7EE	.682**	.534**	.011	.065	.044	.005	-.089*	.698**	.017	.027	-.057	.482**
B7FF	.755**	.430**	-.004	-.049	.061	-.095	.001	.824**	.018	.027	.014	.338**
B7HH	.691**	.523**	.018	-.008	-.010	.014	.058	.558**	-.029	.044	.166**	.540**
F7: Compensation												
B8AA	.561**	.685**	.109	.018	.091	-.141*	.087	.052	.527**	.093*	-.102*	.624**
B8BB	.652**	.574**	.114	-.069	.007	-.013	.067	-.010	.668**	-.016	-.127*	.515**
B8DD	.781**	.391**	-.084	.051	-.028	.034	-.062	-.035	.839**	-.088*	.080	.316**
B8EE	.689**	.525**	-.055	-.008	-.057	.099*	-.036	.083	.619**	.055	.132*	.512**
F8: Benefits												
B9BB	.762**	.419**	-.077	.053	-.027	.014	.074	.003	.023	.733**	.006	.423**
B9CC	.733**	.463**	.007	.081*	.003	.070*	-.054	.066	-.024	.647**	.036	.476**
B9GG	.815**	.336**	-.024	-.032	.059	-.034	-.062	-.013	.063*	.855**	.035	.277**
B9HH	.712**	.493**	.134*	-.055	-.005	.004	.110	.013	.075	.664**	.017	.453**
F9: Work design												
B10AA	.610**	.628**	.033	-.072	.080	.038	.126*	-.009	-.022	.094*	.531**	.582**
B10BB	.753**	.433**	.057	.023	.138	.002	.056	.014	.022	.011	.670**	.387**
B10CC	.782**	.388**	.028	.126*	.023	.031	.012	.136*	.021	.022	.588**	.416**
B10DD	.735**	.459**	.031	.144*	-.013	.043	-.037	.099*	.063	.073	.561**	.460**

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; CFA = Confirmatory factor analysis; ESEM = Exploratory structural equation modeling; B1 = Work-life balance items; B2 = Leadership items; B3 = Communication and participation items; B4 = Performance appraisal items; B5 = Selection items; B7 = Training and development items; B8 = Compensation items; B9 = Benefits items; B10 = Work design items; λ = standardized factor loading (main factor loadings are in bold); δ = standardized item uniquenesses.

Table 2

Factor Correlations from the Confirmatory Factor Analytic (CFA; under the diagonal) and Exploratory Structural Equation Modeling (ESEM; above the diagonal) Solution of the HRM-VS.

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
F1	-	.199*	.229**	.170*	.139*	.173*	.307**	.269**	.199*
F2	.280**	-	.508**	.425**	.231**	.442**	.216**	.271**	.336**
F3	.290**	.665**	-	.526**	.318**	.401**	.209**	.339**	.462**
F4	.255**	.505**	.649**	-	.337**	.417**	.318**	.201**	.340**
F5	.166*	.392**	.443**	.451**	-	.360**	.278**	.331**	.224**
F6	.244**	.537**	.555**	.511**	.507**	-	.249**	.429**	.375**
F7	.341**	.289**	.264**	.372**	.335**	.341**	-	.121*	.216**
F8	.302**	.376**	.431**	.289**	.428**	.522**	.154*	-	.308**
F9	.363**	.574**	.667**	.513**	.444**	.623**	.350**	.489**	-

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; F1 = Work-life balance; F2 = Leadership; F3 = Communication and participation; F4 = Performance appraisal; F5 = Selection; F6 = Training and development; F7 = Compensation; F8 = Benefits; F9 = Work design.

These results reveal similarly well-defined factors for both the CFA ($\lambda = .322$ to $.845$; $M = .668$) and ESEM ($\lambda = .400$ to $.855$; $M = .612$) solutions. In addition, although cross-loadings were present in the ESEM solution, they remain generally small ($|\lambda| = 0$ to $.233$; $M = .019$), smaller than the target loadings, and only 2 of them (out of 288) were higher than $.200$, while 35 were between $.100$ and $.200$. Finally, factor correlations were once again smaller in the ESEM ($r = .121$ to $.526$; $M = .302$) solution than in the CFA solution ($r = .154$ to $.665$; $M = .414$), lending further support to the superiority of the ESEM solution, which was retained for further analyses. In this solution, most factors had an acceptable to satisfactory level of composite and construct reliability (except the work-life balance and selection factors which had suboptimal reliability coefficients): (1) work-life balance $\omega = .556$ and $H = .559$; (2) leadership $\omega = .746$ and $H = .801$; (3) communication and participation $\omega = .715$ and $H = .759$; (4) performance appraisal $\omega = .866$ and $H = .860$; (5) selection $\omega = .601$ and $H = .597$; (6) training and development $\omega = .764$ and $H = .788$; (7) compensation $\omega = .781$ and $H = .807$; (8) benefits $\omega = .837$ and $H = .843$; (9) work design $\omega = .749$ and $H = .687$.

Measurement Invariance

The results from the tests of measurement invariance conducted on the retained ESEM solution of the short HRM-VS are reported in Table 3. Although the TLI appears to be unsatisfactory for the initial model of configural invariance, this lack of fit seems to reflect the lack of parsimony of this solution, which involved the free estimation of all parameters across groups. Supporting this assertion, the TLI (as well as all other indices)

are fully satisfactory for all other steps of the measurement invariance sequence. More importantly, none of the added invariance constraints resulted in a sufficient decrease in model fit to justify rejecting the invariance hypothesis. Thus, these results seem to support the complete measurement invariance of the HRM-VS ESEM measurement model across samples of male and female employees.

Table 3

Criterion-Related Validity between HRM Values and Outcomes (intrinsic and extrinsic job satisfaction) for the HRM-VS.

	Intrinsic job satisfaction			Extrinsic job satisfaction		
	<i>b</i>	s.e.		<i>b</i>	s.e.	β
Work-life balance	-.019	.024	-.036	-.106	.059	-.087
Leadership	.017	.022	.032	.213**	.056	.176**
Communication and participation	.114**	.027	.215**	.007	.055	.005
Performance appraisal	.089**	.022	.168**	.235**	.050	.193**
Selection	.118**	.026	.222**	.182*	.063	.150**
Training and development	.039	.023	.072	.109*	.052	.089*
Compensation	.012	.022	.022	.015	.052	.012
Benefits	.044*	.021	.082*	-.066	.049	-.054
Work design	.126**	.025	.236**	.084	.052	.069

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; *b* = Unstandardized regression coefficients; s.e. = Standard error; β = Standardized regression coefficient.

Criterion-related validity

Tests of criterion-related validity were realized by incorporating latent factors representing intrinsic and extrinsic job satisfaction to the final ESEM solution. The measurement model including all of these latent factors resulted in an excellent level of fit to the data (intrinsic satisfaction: $\chi^2 = 1928.935$; $df = 1062$; CFI = .938; TLI = .934;

RMSEA = .029; confidence interval = .027 to .031; extrinsic satisfaction: $\chi^2 = 1213.720$; $df = 801$; CFI = .965; TLI = .963; RMSEA = .023; confidence interval = .020 to .026), and revealed that both additional factors were also associated with satisfactory estimates of composite reliability (intrinsic satisfaction $\omega = .871$; extrinsic satisfaction $\omega = .815$). Interested readers can consult the latent correlations estimated as part of this model in Table S4 of the online supplements. However, for purposes of assessing the criterion-related validity of scores obtained on the various HRM-VS factors, this model was converted to a predictive model to allow scores on the HRM-VS factors to predict scores on the intrinsic and extrinsic job satisfaction factors. The results from these predictive analyses are reported in Table 4. These results show that HRM values toward performance appraisal, communication and participation, and work design were positively associated with intrinsic job satisfaction, whereas leadership was negatively associated with this outcome. HRM values toward leadership, performance appraisal and selection were also positively associated with extrinsic job satisfaction, whereas communication and participation and benefits were negatively associated with this outcome. No significant relations were found for the other HRM values (training and development, compensation, and work-life balance).

Discussion

This study was designed to validate a short and yet comprehensive measure of employees' HRM values built from a measure initially developed by Geringer et al. (2002) and adapted by Fabi et al. (2015) to assess HRM practices. Using a combination of CFA

and ESEM model, we were able to identify a set of 36 items, allowing us to assess the relative importance, or value, ascribed by employees to nine distinct HRM practices: Selection, training and development, leadership, performance appraisal, compensation, benefits, communication and participation, work-life balance, and work design. In addition, our results supported the complete equivalence (i.e., measurement invariance) of scores obtained on our measure across samples of male and female employees, making it suitable for research seeking to better understand how to maximize female integration in traditionally male-dominated work environments, as well as for organizations seeking to achieve a greater level of gender equality in term HRM practices (e.g., Rowe & Snizek, 1995).

In relation to the criterion-related validity of scores obtained on the HRM-VS, our results supported the presence of the expected positive associations between HRM values toward communication and participation and work design, and employees' levels of intrinsic job satisfaction. These results are consistent with self-determination theory (Ryan & Deci, 2017), which highlights the role of practices that help to maximize the fit between employees own needs and values and their work environments, as well as with the results from previous research in which similar associations have been reported (e.g., Brown et al., 2008; Cartwright & Holmes, 2006; Guest 2002). In contrast, leadership values were negatively associated with intrinsic job satisfaction and positively associated with extrinsic job satisfaction. One possible explanation for this result could be that employees' may have interpreted the leadership items as reflecting a subtle attempt to gain control or

manipulate them rather than as a genuine form of support. Although they might see this as important to the proper execution of the job, they may also not like it intrinsically.

Also contrary to our predictions, HRM values toward selection and communication and participation were positively associated with extrinsic job satisfaction, whereas benefits was associated negatively with this outcome. Furthermore, HRM values toward performance appraisal was associated with extrinsic job satisfaction, as expected, but was also found to be associated with higher levels of intrinsic job satisfaction. As suggested by Poon (2004), the way employees perceive performance appraisal might affect how it impacts their job satisfaction. Thus, when employees perceive performance appraisal as a punishment or form of control, this practice becomes more likely to negatively impact their intrinsic job satisfaction. In contrast, when performance appraisal is seen as a way to get constructive performance feedback, then it should help increase intrinsic job satisfaction. Arguably, similar perceptual differences might contribute to explain the inconsistent results found in relation to communication and participation (which could be seen as a source of genuine or instrumental recognition), selection (which could be seen as a way to maximize person-environment fit, as well as a way to exclude employees who do not fit a pre-established mold) and benefits (which can be seen as fair and equitable or not). These hypotheses need to be verified in future research.

Finally, HRM values toward some practices (training and development, compensation and work-life balance) did not show any association with either extrinsic or

intrinsic job satisfaction. Because these HRM practices have been consistently associated with employees' job satisfaction (Brown et al., 2008; Den Hartog et al., 2013; Garcia, 2005; Petrescu & Simmons, 2008; Morris et al., 2006; Pendleton & Poutsma, 2004), a question remains open regarding whether HRM values might be associated with a different set of outcomes than those typically found to be associated with their corresponding HRM practices. One promising research avenue would be to delve further into how HRM values coexist within individuals, and how individuals presenting these distinct HRM value profiles react to a variety of HRM practices.

Theoretical and Methodological Implications

Arguably, our core contribution lies in introducing HRM values as a valid concept that characterize what employees desire or consider to be important in relation to HRM practices. These values may reflect individual differences in how employees perceive, interpret, and react to the HRM practices prevailing, or lacking, in their work settings. By focusing on these HRM values, we depart from the traditional view that HRM practices will necessarily influence every employee in the same manner to HRM practices, to rather highlight the fact that each employee is likely to react differently to distinct HRM practices based on what they consider important to them. In doing so, this study adds to a new stream of research seeking to better understand the sources of the known variability in employees' reactions to HRM practices. Whereas a previous study (Garg et al. 2021) showed that the salience of HRM practices explained variation in employee outcomes, our findings bring unique information about the relative value employees attribute to HRM

practices. Additional research is needed to more precisely investigate whether and how these HRM values interact with HRM practices or other individual differences (e.g., work values, goals, and needs) to influence relevant employees' outcomes. As work values and HRM values are likely to be deeply anchored within the individual, it would be also valuable to examine the specific and complementary nature of both types of values. However, by developing a comprehensive measure of HRM values, we hope to provide a psychometric anchor upon which to build these future investigations. Indeed, in a field where most studies have to rely on a diverse set of unvalidated measures to assess HRM practices due to a lack of validated instruments (Boon et al., 2019), we hope to provide a more psychometrically rigorous alternative to researchers. As our measure of HRM values is closely connected to an already validated measure of HRM practices (Fabi et al., 2015; Geringer et al., 2002), researchers can now benefit from two complementary tools upon which to build their investigations.

Beyond these more theoretical and practical implications, the current research also has methodological implications. Indeed, sound psychometric measurement goes hand in hand with latent variable models (Marsh & Hau, 2007). Latent variable models, rather than simply being a tool allowing researchers to study the psychometric properties of their measures, provide a way to assess more complex chains of relations in a way that incorporate a correction for unreliability (i.e., random measurement error). Whereas our results showed that the reliability of scores obtained on each of our factors was generally acceptable to satisfactory, some factors remained associated with reliability coefficients

located at the lower bound of acceptability (selection) or under that lower bound (work-life balance, selection). On the one hand, these results indicate that practitioners should be cautious when using these specific subscales, at least pending further investigations of their psychometric properties. On the other hand, these results also further highlight the importance of latent variable models for research seeking to investigate the role played by these practices. Critically, tests of interactions effects, such as those that would be needed to assess how HRM values may modify the impact of HRM practices, are notably sensitive to unreliability when tested using manifest variables (i.e., the sum or average of the items forming a scale), but remain unaffected by unreliability when tested using latent variable models (e.g., Marsh et al., 2013).

In addition, the present study also provides one further illustration of the utility of ESEM for researchers seeking to better understand the psychometric properties of scores obtained on their measures, as well as to develop shorter forms of longer instruments. Indeed, whereas the CFA solution obtained for the original HRM-VS failed to achieve a proper level of fit to data, the parameter estimates obtained as part of this solution proved mostly (i.e., as all factors seemed to be defined properly by their a priori indicators) useless to guide the development of a more psychometrically sound (and shorter) version. In contrast, the ESEM solution made it relatively easy to identify problematic items, thus adding to previous demonstrations of the value of this novel statistical approach (e.g., Levesque-Côté et al., 2018). Importantly, even with psychometrically sound measures, such as our final, short, version the HRM-VS, statistical research has also shown that

ESEM tends to result in more accurate estimate of latent factors, and in more accurate estimates of factor correlations (Asparouhov et al., 2015). This last observation is particularly important as it suggest that, rather than simply providing a novel, and perhaps more elegant, way of assessing the factor structure of scores obtained on a measurement instrument, ESEM also increases our ability to obtain more accurate estimates of predictions (Mai et al., 2018). Indeed, by reducing the correlations among factors, ESEM reduces the risk that predictive results will be tainted by multicollinearity.

Limitations

Although our results support the proposed conceptualization of HRM values and provide strong evidence for the construct validity (factor structure, reliability, and criterion-related validity) of scores obtained on the HRM-VS, certain limitations should be considered. First, although we were able to identify a relevant set of items allowing us to assess the value ascribed by employees to nine distinct HRM practices, the two items used to measure induction were found to be problematic. As induction practices are typically tied in the socialization process whereby the organization welcomes new employees, future studies should aim at improving the item content of this dimension at different stages of the organization life and of employees' socialization. Second, this study relied exclusively on self-report measures, which increases the risk of bias in responses. Future studies should thus consider adopting more objective outcome measures (e.g., job performance, absenteeism, turnover) to obtain a more accurate assessment of the criterion-validity of scores obtained on this measure. Third, the present study relied on a cross-

sectional design, which does not allow us to establish the directionality of the associations tested in relation to the criterion-related validity of scores obtained on our measure. Fourth, this study relied on a fairly limited set of outcomes. While the relations between several HRM values and intrinsic and extrinsic job satisfaction has been established, further research should enhance our understanding of behavioral (e.g., task performance, organizational citizenship behaviors) and other attitudinal (e.g., organizational commitment) outcomes. Further studies are also needed to improve our understanding of the predictors of HRM values. For example, would the presence (or the absence) of particular HRM practices affect the core HRM values. Fifth, our sample is limited to French-Canadian employees working in the service, manufacturing or public sectors. With respect to the generalization, our results should thus be replicated among more diversified samples of employees from other cultures and types of industries.

Practical implications

This HRM-VS holds practical implications for both researchers and organizations. This new concise but complete measure could help better guide organizations in their strategic human resource management. By its specific nature, the HRM-VS opens way to evaluate what employees really want out of their organizations' HRM systems. When rethinking their HR policies, organizations using this scale would thus benefit from an enhanced understanding about the most beneficial practices to focus on, considering their employees' values, instead of relying on a one-size-fits-all approach of "best practices". From a motivation standpoint, HRM managers still frequently focus either on punitive

measures or incentives to regulate employee motivation and performance (Manganelli et al., 2018). To deliver a new strategic HRM approach, it may be valuable for managers to focus on creating opportunities to express or encourage employee HRM values at work, through the best fit in tailoring strategies and practices.

References

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *A handbook of human resource management practice*. 13th ed. London, UK: Kogan Page.
- Asparouhov, T., & Muthén, B. (2009). Exploratory structural equation modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 16(3), 397-438. DOI: 10.1080/10705510903008204
- Asparouhov, T., Muthén, B., & Morin, A. J. S. (2015). Bayesian structural equation modeling with cross-loadings and residual covariances. *Journal of Management*, 41(6), 1561-1577. DOI: 10.1177/0149206315591075
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498-2537. DOI: 10.1177/0149206318818718
- Brown, A., Forde, C., Spencer, D., & Charlwood, A. (2008). Changes in HRM and job satisfaction, 1998–2004: evidence from the Workplace Employment Relations Survey. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 237-256. DOI: 10.1111/j.1748-8583.2008.00069.x
- Busque-Carrier, M., Le Corff, Y., & Ratelle, C. F. (2022). Development and validation of the integrative work values scale. *European Review of Applied Psychology*, 72(5), 100766. DOI: 10.1016/j.erap.2022.100766
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: the challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199–208. DOI: 10.1016/j.hrmr.2006.03.012
- Chen, F. F. (2007). Sensitivity of goodness of fit indexes to lack of measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 14(3), 464-504. DOI: 10.1080/10705510701301834
- Chuang, C. H., & Liao, H. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, 63(1), 153–196. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2009.01165.x
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x
- Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., & Croon, M. A. (2013). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test. *Journal*

- of Management*, 39(6), 1637-1665. DOI: 10.1177/0149206312440118
- Enders, C. K. (2010). *Applied missing data analysis*. Guilford Press.
- Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2015). Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations. *International Journal of Manpower*, 36(5), 772-790. DOI: 10.1108/IJM-01-2014-0005
- Finney, S. J., & DiStefano, C. (2006). Non-normal and categorical data in structural equation modeling. In G. R. Hancock & R. O. Mueller (Eds.), *Structural Equation Modeling: A Second Course* (pp. 439-492), Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Garcia, M. U. (2005). Training and business performance: The Spanish case. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1691-1710. DOI: 10.1080/09585190500239341
- Garg, S., Jiang, K., & Lepak, D. P. (2021). HR practice salience: explaining variance in employee reactions to HR practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 512-542. DOI: 10.1080/09585192.2020.1792533
- Geringer, J. M., Frayne, C. A., & Milliman, J. F. (2002). In search of "best practices" in international human resource management: Research design and methodology. *Human Resource Management*, 41(1), 5-30. DOI: 10.1002/hrm.10017
- Guest, D. (2002). Human resource management, corporate performance and employee well-being: Building the worker into HRM. *Journal of Industrial Relations*, 44(3), 335-358. DOI: 10.1177/0972150919859101
- Han, J., Sun, J. M., & Wang, H. L. (2020). Do high performance work systems generate negative effects? How and when? *Human Resource Management Review*, 30(2), 1-14. DOI: 10.1016/J.HRMR.2019.100699
- Hancock, G. R., & Mueller, R. O. (2001). Rethinking construct reliability within latent variable systems. In R. Cudeck, S. du Toit, & D. Sörbom (Eds.), *Structural equation modeling: Present and future* (pp. 195-216), Scientific Software International.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294. DOI: 10.5465/amj.2011.0088
- Kelley, L. M. (2004). Why induction matters. *Journal of Teacher Education*, 55(5), 438-

448. DOI: 10.1177/0022487104269653

- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138-156. DOI: 10.1111/j.1748-8583.2009.00120.x
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, 217-271. DOI: 10.1016/S0742-7301(06)25006-0
- Levesque-Côté, J., Fernet, C., Austin, S., & Morin, A. J. S. (2018). New wine in a new bottle: Refining the assessment of authentic leadership using exploratory structural equation modeling (ESEM). *Journal of Business and Psychology*, 33(5), 611-628. DOI: 10.1007/s10869-017-9512-y
- Mai, Y., Zhang, Z., & Wen, Z. (2018). Comparing exploratory structural equation modeling and existing approaches for multiple regression with latent variables. *Structural Equation Modeling*, 25(5), 737-479. DOI: 10.1080/10705511.2018.1444993
- Maïano, C., Morin, A. J. S., Ninot, G., Monthuy-Blanc, J., Stéphan, Y., Florent, J.-F., & Vallée, P. (2008). A short and very short form of the physical self-inventory for adolescents: Development and factor validity. *Psychology of Sport and Exercise*, 9, 830-847. DOI: 10.1016/j.psychsport.2007.10.003
- Manganelli, L., Thibault-Landry, A., Forest, J., & Carpentier, J. (2018). Self-determination theory can help you generate performance and well-being in the workplace: A review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 227-240. DOI: 10.1177/1523422318757210
- Marsh, H. W., & Hau, K.-T. (2007). Applications of latent-variable models in educational psychology: The need for methodological-substantive synergies. *Contemporary Educational Psychology*, 32(1), 151-170. DOI: 10.1016/j.cedpsych.2006.10.008
- Marsh, H. W., Hau, K. T., & Grayson, D. (2005). Goodness of Fit in Structural Equation Models, In A. Maydeu-Olivares & J. J. McArdle (Eds.), *Contemporary psychometrics* (pp. 275-340), New York, NY: Psychology Press.
- Marsh, H. W., Hau, K.-T., Wen, Z., Nagengast, B., & Morin, A. J. S. (2013). Moderation, In T.D. Little (Ed.), *Oxford Handbook of Quantitative Methods* (Vol. 2; pp. 361-386), London, UK: Oxford University Press.

- Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursiere, R., & Raymond, L. (2016). The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover. *Journal of Management & Organization*, 22(1), 113-129. DOI: 10.1017/jmo.2015.25
- McDonald, R. P. (1970). Theoretical foundations of principal factor analysis, canonical factor analysis, and alpha factor analysis. *British Journal of Mathematical & Statistical Psychology*, 23(1), 1-21. DOI: 10.1111/j.2044-8317.1970.tb00432.x
- Millsap, R. (2011). *Statistical approaches to measurement invariance*. New York, NY: Taylor & Francis.
- Morin, A. J. S., Arens, A. K., & Marsh, H. W. (2016). A bifactor exploratory structural equation modeling framework for the identification of distinct sources of construct-relevant psychometric multidimensionality. *Structural Equation Modeling*, 23, 116-139. DOI: 10.1080/10705511.2014.961800
- Morin, A. J. S., Marsh, H. W., & Nagengast, B. (2013). Exploratory structural equation modeling, In G. R. Hancock & R. O. Mueller (Eds.), *Structural equation modeling: A second course* (pp. 195-436), Greenwich, CT: IAP
- Morin, A. J. S., Myers, N. D., & Lee, S. (2020). Modern factor analytic techniques: Bifactor models, exploratory structural equation modeling (ESEM) and bifactor-ESEM, In G. Tenenbaum & R.C. Eklund (Eds.), *Handbook of Sport Psychology* (pp. 1044-1073), Hoboken, NJ: Wiley.
- Morris, D., Bakan, I., & Wood, G. (2006). Employee financial participation: evidence from a major UK retailer. *Employee Relations*, 28(4), 326-341. DOI: 10.1108/01425450610673394
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2015). *Mplus user's guide*. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd Edition). New Delhi, IN: McGraw-Hill.
- Parker, S. K., Knight, C., & Ohly, S. (2017). The changing face of work design research: Past, present, and future directions (2nd Ed.), In A. Wilkinson, N. Bacon, D. Lepak, & S. Snell (Eds.), *The sage handbook of human resource management* (pp. 402-419), London, LA: Sage.
- Pendleton, A., & Poutsma, E. (2004). *Financial Participation: The Role of Governments and Social Partners, Report for the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. Dublin, Ireland.

- Perreira, T. A., Morin, A. J. S., Hebert, M., Gillet, N., Houle, S. A., & Berta, W. (2018). The short form of the Workplace Affective Commitment Multidimensional Questionnaire (WACMQ-S): A bifactor-ESEM approach among healthcare professionals. *Journal of Vocational Behavior, 106*, 62-83. DOI: 10.1016/j.jvb.2017.12.004
- Petrescu, A. I., & Simmons, R. (2008). Human resource management practices and workers' job satisfaction. *International Journal of Manpower, 29*(7), 651-667. DOI: 10.1108/01437720810908947
- Poon, J. M. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel Review, 33*(3), 322-334. DOI: 10.1108/00483480410528850
- Robbins, S. P., Coulter, M., Leach, E., & Kilfoil, M. (2015). *Management*. Montréal, CA: Pearson Erpi.
- Rodriguez, A., Reise, S. P., & Haviland, M. G. (2016). Evaluating bifactor models: Calculating and interpreting statistical indices. *Psychological Methods, 21*, 137-150. DOI:10.1037/met0000045
- Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology: An International Review, 48*(1), 49-71. DOI: 10.1080/026999499377664
- Rowe, R., & Snizek, W. E. (1995). Gender differences in work values: Perpetuating the myth. *Work and Occupations, 22*(2), 215-229. DOI: 10.1177/0730888495022002005
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York, NY: Guilford Publications.
- Sijtsma, K. (2009). On the use, the misuse, and the very limited usefulness of Cronbach's alpha. *Psychometrika, 74*(1), 107-120. DOI: 10.1007/s11336-008-9101-0
- Smith, G., McCarthy, D., & Anderson, K. (2000). On the sins of short-form development. *Psychological Assessment, 12*, 102-111. DOI: 10.1037//1040-3590.12.1.102
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior, 16*(3), 282-298. DOI: 10.1016/0001-8791(80)90056-1
- Uhl-Bien, M., Schermerhorn, J. R., Osborn, R. N., & de Billy, C. (2018). *Comportement humain et organisation*. Montréal, CA: Pearson Erpi.

- Wagner III, J. A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19(2), 312-330. DOI: 10.2307/258707
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire: Minnesota studies in vocational rehabilitation*. Minneapolis, MN: University of Minnesota.
- Werther, W. B., & Davis, K. (1996). *Human Resources and Personnel Management*. New York, NY: McGraw-Hill

Online Supplemental Material for:
Employee Human Resource Management Values: Validation of a New Concept and
Scale

Table S1

Standardized Factor Loadings (λ) and Item Uniquenesses (δ) for the Exploratory Structural Equation Modeling (ESEM) Solution of the Long Version.

	F1 (λ)	F2 (λ)	F3 (λ)	F4 (λ)	F5 (λ)	F6 (λ)	F7 (λ)	F8 (λ)	F9 (λ)	F10 (λ)	δ
B1AA	.515**										.735**
B1BB	.421**										.823**
B1CC	.411**										.831**
B1DD	.507**										.743**
B1EE	.577**										.667**
B1FF	.513**										.737**
B2AA		.452**									.795**
B2BB		.390**									.848**
B2CC		.702**									.507**
B2DD		.739**									.454**
B2EE		.640**									.590**
B2FF		.545**									.703**
B2GG		.689**									.526**
B2HH		.596**									.645**
B3AA			.452**								.810**
B3BB			.668**								.554**
B3CC			.683**								.533**
B3DD			.661**								.563**
B3EE			.665**								.558**
B3FF			.610**								.627**
B3GG			.606**								.633**
B4AA				.520**							.730**
B4BB				.703**							.506**
B4CC				.760**							.422**
B4DD				.810**							.343**
B4EE				.799**							.361**
B4FF				.797**							.364**
B4GG				.699**							.511**
B4HH				.648**							.580**
B5AA					.599**						.641**
B5BB					.551**						.697**
B5CC					.505**						.745**
B5DD					.552**						.695**
B5EE					.491**						.759**
B5FF					.481**						.768**
B5GG					.466**						.783**
B5HH					.461**						.787**

Table S1

Standardized Factor Loadings (λ) and Item Uniquenesses (δ) for the Exploratory Structural Equation Modeling (ESEM) Solution of the Long Version (continued)

	F1 (λ)	F2 (λ)	F3 (λ)	F4 (λ)	F5 (λ)	F6 (λ)	F7 (λ)	F8 (λ)	F9 (λ)	F10 (λ)	δ
B6AA						.765**					.415**
B6BB						.488**					.762**
B7AA							.683**				.533**
B7BB							.647**				.581**
B7CC							.695**				.516**
B7DD							.665**				.557**
B7EE							.647**				.581**
B7FF							.721**				.480**
B7GG							.645**				.585**
B7HH							.717**				.486**
B7II							.649**				.579**
B8AA								.563**			.683**
B8BB								.611**			.627**
B8CC								.440**			.806**
B8DD								.703**			.506**
B8EE								.699**			.511**
B8FF								.344**			.881**
B8GG								.351**			.877**
B9AA									.627**		.607**
B9BB									.744**		.446**
B9CC									.730**		.467**
B9DD									.680**		.538**
B9EE									.170**		.971**
B9FF									.597**		.643**
B9GG									.777**		.397**
B9HH									.726**		.473**
B10AA										.574**	.671**
B10BB										.671**	.550**
B10CC										.747**	.442**
B10DD										.730**	.467**
B10EE										.704**	.505**
B10FF										.491**	.759**
B10GG										.611**	.627**
B10HH										.511**	.739**
B10II										.421**	.822**
B10JJ										.437**	.809**

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; F1 = Work-life balance; F2 = Leadership; F3 = Communication and participation; F4 = Performance appraisal; F5 = Selection; F6 = Induction; F7 = Training and development; F8 = Compensation; F9 = Benefits; F10 = Work design. B1 = Work-life balance items; B2 = Leadership items; B3 =

Communication and participation items; B4 = Performance appraisal items; B5 = Selection items; B6 = Induction items; B7 = Training and development items; B8 = Compensation items; B9 = Benefits items; B10= Work design items. λ = standardized factor loading; δ = standardized item uniquenesses.

Table S2

Factor Correlations from the Confirmatory Factor Analytic (CFA; under the diagonal) and Exploratory Structural Equation Modeling (ESEM; above the diagonal) Solution of the Long Version.

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10
F1	-	.140	.171*	.151*	.225*	.057	.229**	.201**	.272**	.090
F2	.310**	-	.490**	.478**	.247*	.127	.440**	.178**	.308**	.451**
F3	.237**	.728**	-	.540**	.336*	.053	.432**	.133*	.332**	.376*
F4	.231**	.588**	.689**	-	.380*	-.017	.448**	.296**	.217**	.364**
F5	.297**	.558**	.627**	.605**	-	.109*	.438**	.123	.332*	.202
F6	.274**	.533**	.645**	.515**	.582**	-	.105*	-.084*	.147*	-.012
F7	.307**	.601**	.608**	.553**	.648**	.717**	-	.136**	.455**	.410*
F8	.341**	.412**	.335**	.494**	.449**	.309**	.441**	-	.063	.064
F9	.431**	.446**	.516**	.350**	.520**	.596**	.599**	.343**	-	.341**
F10	.333**	.684**	.711**	.585**	.654**	.612**	.714**	.437**	.607**	-

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; F1 = Work-life balance; F2 = Leadership; F3 = Communication and participation; F4 = Performance appraisal; F5 = Selection; F6 = Induction; F7 = Training and development; F8 = Compensation; F9 = Benefits; F10 = Work design.

Table S3*Standardized Factor Loadings (λ) and Item Uniquenesses (δ) from the Confirmatory Factor Analytic (CFA) Solution of the Long Version.*

	F1 (λ)	F2 (λ)	F3 (λ)	F4 (λ)	F5 (λ)	F6 (λ)	F7 (λ)	F8 (λ)	F9 (λ)	F10 (λ)	δ
B1AA	.424**	.053	-.014	.089	-.133	-.087	-.061	.029	.022	.186*	.749**
B1BB	.549**	.133*	-.098	.034	-.018	.128*	.006	.013	-.171**	.035	.677**
B1CC	.554**	-.051	-.039	-.034	.038	.054	.079	-.032	-.082*	-.007	.696**
B1DD	.372**	-.027	.086	.031	-.085	-.250**	-.037	.114*	.077	.075	.736**
B1EE	.459**	.067	-.070	-.029	-.019	.021	-.046	-.029	.213**	.056	.705**
B1FF	.394**	.086	.056	-.017	-.072	-.065	.002	.021	.207**	-.105	.752**
B2AA	.090	.251	.105	.149	.053	-.064	.151*	.102	-.008	-.191**	.720**
B2BB	.052	.166	.105	.144	.148	-.133	.123	.193**	-.069	-.157*	.715**
B2CC	.056	.721**	-.031	-.062	.013	.006	.030	-.026	-.009	.085	.451**
B2DD	.027	.837**	-.010	.015	-.051	-.043	-.045	-.011	.044	-.040	.354**
B2EE	.065	.491**	.187*	.026	.052	-.025	.022	.113*	-.030	-.075	.574**
B2FF	.072	.454**	.136	.001	.157*	.057	.020	-.070	-.045	-.089	.668**
B2GG	-.035	.621**	-.004	.000	-.025	-.006	.084	-.034	.014	.112	.498**
B2HH	-.048	.409**	.162	.002	.071	-.063	-.022	-.093*	.009	.192*	.613**
B3AA	.104	-.045	.367*	-.005	.173	-.065	.066	-.033	.105*	-.076	.727**
B3BB	-.029	.229**	.463**	.174*	-.030	-.021	-.005	-.032	.014	-.073	.546**
B3CC	-.102*	.109	.472*	.112	.001	-.018	.097	-.043	.054	.023	.548**
B3DD	-.102*	.042	.547**	.091	-.023	.120*	.110	-.005	-.007	.017	.534**
B3EE	.014	.082	.590**	-.002	-.025	-.034	-.060	.000	.031	.165	.518**
B3FF	-.013	.101	.465*	.041	-.040	-.138	-.103	-.003	.004	.323**	.519**
B3GG	.054	.016	.476**	.064	.126*	.072	.036	-.093*	.077	-.011	.585**
B4AA	.016	.004	.179*	.329**	.075	-.018	-.097	.433**	-.10*	-.052	.537**
B4BB	-.015	-.031	.021	.656**	.105	-.024	.018	.114*	.002	-.067	.471**
B4CC	-.017	.117*	.013	.692**	-.061	.056	-.062	.009	.037	.095	.412**
B4DD	.023	-.001	.018	.806**	-.036	-.038	.084*	-.125**	-.009	.027	.315**
B4EE	-.021	-.016	.048	.817**	.019	-.040	.051	-.051	-.015	-.083	.326**
B4FF	.002	-.037	-.068	.887**	.012	.012	-.007	-.080*	.021	.012	.319**
B4GG	.066	.047	.125	.554**	-.040	.071	-.014	-.055	.040	.132*	.487**
B4HH	.000	-.003	.076	.519**	.022	.010	-.013	.191**	.032	.016	.563**
B5AA	-.017	.057	.086	.156*	.220*	-.023	.073	-.015	.064	.176*	.682**
B5BB	-.039	.159*	.022	.125*	.284*	.002	-.031	.085	.025	.074	.758**
B5CC	-.010	.094	.038	.000	.389*	-.024	.072	-.006	-.090	.134	.749**
B5DD	-.061	.032	.038	-.022	.551*	-.014	.097	.024	.014	-.023	.633**
B5EE	-.041	.055	-.051	.011	.497**	-.106	.039	.064	.140*	-.060	.679**
B5FF	-.045	.044	.020	-.007	.532*	-.024	-.134*	.102	.015	.122	.698**
B5GG	-.023	-.031	.045	.103	.280*	.071	.074	-.017	-.048	.174*	.792**
B5HH	.056	-.007	.104	.032	.297*	.020	-.015	.045	.054	.085	.805**
B6AA	-.020	.051	.169*	.059	.052	.037	.327**	-.085	.133*	.042	.629**
B6BB	.175**	.023	.034	.121*	.094	-.042	.164*	-.014	.107*	-.071	.804**

Table S3

Standardized Factor Loadings (λ) and Item Uniquenesses (δ) from the Confirmatory Factor Analytic (CFA) Solution of the Long Version
(continued)

	F1 (λ)	F2 (λ)	F3 (λ)	F4 (λ)	F5 (λ)	F6 (λ)	F7 (λ)	F8 (λ)	F9 (λ)	F10 (λ)	δ
B7AA	.009	.091	-.067	.125*	.098	-.132	.433**	-.031	.101*	.134	.521**
B7BB	.160*	-.006	.005	.030	.197*	-.178	.487**	-.071	.058	.021	.507**
B7CC	-.020	.084	-.070	.149*	.140*	-.115	.556**	.096*	-.058	.019	.473**
B7DD	.093	.016	-.022	.016	.126	-.103	.616**	-.076*	-.100*	.095	.509**
B7EE	-.035	.118	.051	.006	-.168*	.135*	.641**	.058	.024	-.020	.506**
B7FF	-.067	-.031	.109*	-.104*	-.105	.145*	.759**	.097*	.034	.061	.383**
B7GG	-.040	.022	.068	-.060	-.016	.074	.673**	.113*	.027	-.086	.527**
B7HH	-.002	-.011	.017	-.008	-.039	-.032	.663**	-.011	.039	.128*	.478**
B7II	-.035	.009	-.025	.072	-.058	-.016	.560**	-.012	.127*	.071	.572**
B8AA	.110*	.007	.122	-.115*	.040	-.005	.061	.557**	.112*	-.044	.598**
B8BB	-.126*	-.068	.024	.040	.044	-.034	.022	.652**	-.006	-.081	.500**
B8CC	.088	.015	-.095	.134*	.132	.219**	-.005	.267**	.174**	-.004	.731**
B8DD	-.062	.045	-.079	.114*	.034	-.043	.002	.745**	-.092*	.108*	.364**
B8EE	-.046	-.003	-.115	.155*	.027	-.049	.133*	.531**	.053	.160**	.549**
B8FF	-.025	.133*	-.042	.033	.150	.227*	.021	.124*	.193**	.104	.728**
B8GG	-.034	.200*	-.016	-.046	-.019	.181	.191*	.157*	.093	.155*	.720**
B9AA	.121*	.033	.084	-.029	-.050	.056	.021	.303**	.491**	.024	.527**
B9BB	-.143**	.085	-.035	.015	.072	-.037	-.020	.039	.792**	-.025	.372**
B9CC	.040	.068	-.020	.114*	-.076	.137*	.007	-.012	.667**	.049	.422**
B9DD	.111*	-.057	.016	.013	.151	.002	.146*	-.147**	.532**	-.010	.493**
B9EE	.283**	.107	-.001	.036	.013	.190*	.038	.212**	-.089	.008	.774**
B9FF	.113*	-.062	.097	.078	-.065	-.084	.127*	.122*	.406**	.127	.591**
B9GG	-.063	.011	.083*	-.046	-.034	-.131*	.011	.025	.819**	.025	.321**
B9HH	.158**	-.059	.037	-.014	.092	-.022	.008	-.078	.650**	.037	.439**
B10AA	.058	-.107*	.130*	.036	.105	-.140	-.004	.006	.102*	.495**	.600**
B10BB	.059	-.025	.150	.009	.037	-.138	.008	.078*	.027	.627**	.439**
B10CC	.012	.109	.037	.022	.029	-.029	.117*	.073	.007	.584**	.429**
B10DD	.020	.163*	-.057	.023	.003	-.091	.100	.067	.037	.616**	.401**
B10EE	-.045	.063	.004	.085	.029	-.126	.149*	.065	.033	.539**	.466**
B10FF	.104	.061	.093	.021	.181	.288*	.069	-.030	.048	.166	.663**
B10GG	.051	-.001	.177*	.108*	.042	.325**	.069	-.060	-.011	.389	.522**
B10HH	.022	.028	.133	.105	.107	.381**	.071	-.051	.084	.191	.576**
B10II	.153*	-.054	.111	-.044	.196	.105	.192*	-.036	-.038	.167	.758**
B10JJ	.001	.085	-.016	-.036	.196*	.350**	.024	-.030	.315**	.117	.563**

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; Main factor loadings are indicated in bold; F1 = Work-life balance; F2 = Leadership; F3 = Communication and participation; F4 = Performance appraisal; F5 = Selection; F6 = Induction; F7 = Training and development; F8 = Compensation; F9 = Benefits; F10 = Work design. B1 = Work-life balance items; B2 = Leadership items; B3 = Communication and participation items; B4 = Performance appraisal items; B5 = Selection items; B6 = Induction items; B7 = Training and development items; B8 = Compensation items; B9 = Benefits items; B10 = Work design items. λ = standardized factor loading; δ = standardized item uniquenesses.

Table S4
Measurement Invariance across Sex for the HRM-VS.

Model	MLR χ^2	df	CFI	TLI	RMSEA A	90% CI RMSEA	$\Delta\chi^2$ (df)	Δ CFI	Δ TLI	Δ RMSEA A
Configural invariance	1289.761*	684	.939	.888	.043	[.039; .046]	-	-	-	-
Weak invariance	1490.855*	927	.944	.923	.035	[.032; .039]	257.841(243)	+0.005	+0.035	-.008
Strong invariance	1577.013*	954	.938	.918	.037	[.033; .040]	101.498(27)	-.006	-.005	+0.002
Strict invariance	1642.672*	990	.935	.917	.037	[.034; .040]	63.546(36)	+0.001	-.001	.000
Var.-Covar. invariance	1726.632*	1035	.931	.916	.037	[.034; .040]	8.630(45)	.000	-.001	.000
Latent means invariance	1785.508*	1044	.926	.911	.038	[.035; .041]	5.537(9)	-.005	-.005	+0.001

Note. * $p < .01$; MLR χ^2 = robust chi-square test of exact fit; df = degrees of freedom; CFI = Comparative Fit Index; TLI = Tucker-Lewis index; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; CI = RMSEA 90% Confidence Interval; $\Delta\chi^2$: chi-square difference tests.

Table S5
Latent Correlations

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Gender (0 = female, 1 = male)	-											
2. Work-life balance	-.195*	-										
3. Leadership	-.167**	.211*	-									
4. Communication and participation	-.032	.232**	.445**	-								
5. Performance appraisal	-.177**	.186*	.419**	.476**	-							
6. Selection	.004	.143*	.225**	.305**	.341**	-						
7. Training and development	-.127*	.192*	.439**	.359**	.422**	.369**	-					
8. Compensation	.032	.309**	.198**	.194**	.310**	.279**	.246**	-				
9. Benefits	-.122*	.278**	.258**	.324**	.198**	.333**	.431**	.127*	-			
10. Work design	-.137*	.208*	.319**	.437**	.337**	.234**	.374**	.212**	.300**	-		
11. Intrinsic job satisfaction	-.011	-.046	.024	.235**	.162**	.243**	.075	.018	.079	.235**	-	
12. Extrinsic job satisfaction	-.018*	-.090	.173**	-.004	.193**	.169*	.086	.003	-.051	.083	.689**	-

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; All latent variables have a mean of 0 and a SD of 1.

Chapitre 2
A Person-Centered Perspective on Employees' HRM Values and their Implication for
Organizational Commitment

**A Person-Centered Perspective on Employees' HRM Values and their Implication for
Organizational Commitment**

Sophie Drouin-Rousseau

Département de psychologie
Groupe de recherche Motivation et Mieux-être (M2Être)
Université du Québec à Trois-Rivières, Canada

Alexandre J.S. Morin

Substantive-Methodological Synergy Research Laboratory
Department of Psychology
Concordia University, Canada

Claude Fernet

Département de gestion des ressources humaines
Groupe de recherche Motivation et Mieux-être (M2Être)
Université du Québec à Trois-Rivières, Canada

Stéphanie Austin

Groupe de recherche Motivation et Mieux-être (M2Être)
Département de gestion des ressources humaines
Université du Québec à Trois-Rivières, Canada

Bruno Fabi

Département de gestion des ressources humaines
Université du Québec à Trois-Rivières, Canada

Acknowledgements:

Preparation of this paper was supported by grants from the *Fonds de Recherche du Québec – Société et Culture* (2019-SE1-252542) and the Social Science and Humanities Research Council of Canada (435-2018-0368)

Conflict of interests:

None of the authors have any conflict of interest to declare.

Corresponding author:

Sophie Drouin Rousseau, Ph.D candidate
Département de psychologie
Université du Québec à Trois-Rivières, Canada
E-mail: Sophie.Drouin.Rousseau@uqtr.ca
ORCID-ID : 0000-0003-0416-3301

Résumé

Cette étude vise à obtenir une meilleure compréhension du rôle des différences individuelles dans les attitudes des employés, et ce, en s'inscrivant dans une approche centrée sur la personne. Plus particulièrement, en s'appuyant sur le modèle compétence-motivation-opportunité (CMO), cette étude examine la présence de sous-groupes d'employés en fonction de leurs valeurs RH et comment ils se différencient au niveau de l'engagement organisationnel (affectif, normatif et de continuité). Cette recherche a été réalisée auprès de 1270 employés canadiens. Des analyses de profils latents ont été effectuées et ont permis d'identifier quatre profils prototypiques de valeur RH : très faibles valeurs RH, faibles valeurs RH, valeurs RH modérées et valeurs RH élevées. Par la suite, des analyses de régressions multinomiales ont permis de déterminer que les profils se différencient au niveau de l'engagement organisationnel. Plus particulièrement, les employés démontrant de faibles niveaux de valeurs RH sont plus susceptibles de manifester de faibles niveaux d'engagement affectif, contrairement aux employés présentant des niveaux modérés à élevés de valeurs RH. De plus, l'ajout de variables auxiliaires a permis d'observer le rôle de la présence de différents ensembles de pratiques de GRH sur l'appartenance aux profils de valeurs RH. Les résultats de ces analyses démontrent que parmi les trois ensembles de pratiques (CMO), seules les pratiques axées sur les compétences prédisaient la probabilité d'appartenance aux profils de valeurs RH. Enfin, bien que le rôle modérateur de la présence des pratiques de GRH ne soit pas supporté, les analyses permettent quand même de déterminer que l'offre de pratiques de GRH joue un rôle actif dans l'engagement organisationnel des employés.

Abstract

Human resource management (HRM) practices and their associations with employees' job attitudes and behaviors are well-established. However, the psychological mechanisms involved in these associations remain unclear. Based on the ability-motivation-opportunity framework, we proposed that employees' HRM values, defined as the value employees ascribe to different HRM practices, play a key role in these associations. More precisely, we propose that employees' perceptions of the HRM practices present in their organization will predict their HRM values profiles which, in turn, will predict their levels of affective, normative, and continuance commitment to their organization. Latent Profile Analyses revealed four profiles characterized by *very low*, *low*, *moderate*, and *high* levels of HRM values. Among the sets of HRM practices, only the presence of ability-enhancing practices predicted the likelihood of membership into HRM values profiles. In addition, profiles characterized by lower levels of HRM values were most likely to display lower levels of affective commitment and higher levels of continuance commitment, relative to profiles characterized by moderate to high levels of HRM values. Our results thus suggest that the supply of HRM practices plays an active role in employees' organizational commitment by shaping their HRM values.

Keywords. Human resource management values; Human resource management practices; Ability-Motivation-Opportunity framework; Organizational commitment; Latent Profile Analysis (LPA)

In the HRM literature, the ability-motivation-opportunity (AMO) model provides one of the most comprehensive frameworks for the operationalization of strategic HRM practices (Appelbaum et al., 2000; Bailey, 1993; Jiang et al., 2012). A central tenet of this model is that HRM systems designed to enhance employees' abilities (i.e., knowledge, skills and abilities), motivation, and opportunity to contribute are likely to result in several benefits for both employees (e.g., job satisfaction, organizational commitment, performance) and the organization (e.g., productivity, human capital) (Combs et al., 2006; Jiang et al., 2012). Ability-enhancing practices include selection, training and development. Motivation-enhancing practices encompass performance appraisal, leadership, benefits, and compensation. Opportunity-enhancing practices refer to communication, participation, work-life balance, and work design. However, although research has gathered considerable support for this model (Boon et al., 2019; Jiang et al., 2012), it neglects to consider the extent to which employees value these practices, which is arguably a critical component in our understanding of the links between HRM practices and employees' job attitudes. Indeed, as noted by Garg et al. (2021), HRM research requires a better understanding of how employees perceive and react to HRM practices, as these perceptions and reactions are likely to shape the effectiveness of these practices. In this sense, HRM values could provide insights into employees' differential reactions to specific HRM practices, an avenue of research that has yet to be investigated.

To address this question, we draw on the AMO framework and research on work values to introduce a new concept: HRM values. Our central proposal is that the value

ascribed to various HRM practices differs across employees, and that these differences may help explain how HRM practices relate to employees' commitment to their organization, as a key criterion of HRM systems effectiveness (Boon et al., 2019; Jiang et al., 2012).

HRM Values

Work values refer to what employees want out of their jobs. Such values have been found to be associated with a variety of work-related attitudes, behaviors, social interactions, and roles, and can thus be considered as standards that guide employees in their evaluation of their work environment (Dose, 1997; Ros et al., 1999). From this broad perspective, HRM values refer more specifically to the extent to which employees value specific types of HRM practices (e.g., training and development, leadership, job design). These core beliefs about the relative importance and desirability of various HRM practices are assumed to help guide employees' perceptions of the HRM practices implemented in their workplace, as well as their reactions to these practices in the form of work attitudes and behaviors.

Drouin-Rousseau et al. (2023) recently proposed an integrative measure of work values, focusing on nine well-established HRM practices (Geringer et al., 2002) consistent with the AMO framework (Appelbaum et al., 2000). These nine practices cover selection, training and development, leadership, performance appraisal, compensation, benefits, communication and participation, work-life balance, and work design. In addition to

providing evidence supporting the psychometric properties of this measure (i.e., factor structure, reliability, invariance across distinct types of employees), these authors also showed that these values could be used to predict a subset of job attitudes among employees (i.e., intrinsic and extrinsic job satisfaction). Although these findings indicate that HRM values can be measured and share meaningful associations with job attitudes, they fail to account for the influence of HRM practices on these values. More importantly, by treating each of these values independently, they ignore the distinctive configurations of HRM values likely to characterize different subpopulations of employees.

A Person-Centered Approach to HRM Values

By focusing on subpopulations characterized by distinct configurations, or profiles, on a set of variables, person-centered analyses are naturally suited to study the joint effects of variable combinations, such as HRM values (Meyer & Morin, 2016). More precisely, rather than trying to understand how distinct variables relate to other variables in a way that is assumed to generalize to every member of the sample, person-centered analyses can explicitly identify subpopulations of employees characterized by distinctive configurations of HRM values (Morin, 2016). These profiles may differ in terms of quantity (quantitative difference: similar scores across all HRM values) or configuration (qualitative differences: distinct patterns of high, low, and average scores on the HRM values). In the present study, quantitative differences would mainly reveal distinctions linked to the global level of value ascribed to all HRM practices (globally high, moderate, or low levels of HRM values), whereas qualitative differences would reveal distinctions

linked to the relative value ascribed to distinct HRM practices. In either case, a person-centered approach would provide a more holistic picture of HRM values able to account for employees' unique configuration of HRM values considered as a whole.

To our knowledge, no study has ever relied on person-centered methodologies to study HRM practices, or their relative value, even though this approach is increasingly applied in other fields of organizational studies (Hofmans et al., 2021; Morin et al., 2018), including employee commitment (Meyer & Morin, 2016), motivation (Fernet et al., 2020) and work values (Busque-Carrier et al., 2021; Guao et al., 2018; Koh, 2016). A person-centered approach would benefit to the study of strategic HRM practices in bringing a new understanding of how distinct HRM values can coexist within individuals, of how exposure to distinct sets of HRM practices (such as those proposed by the AMO model) relates to different HRM value configurations, and of the work-related attitudes and behaviors most commonly associated with these configurations. Lacking prior guidance from HRM research, we leave as an open research question the number and nature of the profiles that will best reflect employees' distinct HRM values configurations (**Research Question 1**).

Ability-, Motivation-, and Opportunity- Enhancing HRM Practices as Predictors of HRM Values

The AMO framework considers that sets of HRM practices are more meaningful than isolated practices (Combs et al., 2006), as organizations tend to expose employees to consistent sets of HRM practices, rather than to isolated practices that vary independently

from one another. This framework groups HRM practices into those seeking to enhance abilities, motivation, and opportunities to participate (Boon et al., 2019; Marin-Garcia et al., 2016). However, the psychological mechanisms underlying the effects of these sets of practices on employees' work attitudes and behaviors remains poorly understood.

According to self-determination theory (SDT; Deci & Ryan, 2000), positive work attitudes and goal-directed behaviors are assumed to emerge from exposure to environments likely to support basic psychological needs for autonomy (a sense of volition), competence (a sense of efficacy), and relatedness (a sense of belongingness). Exposure to HRM practices consistent with one's values should thus help to nurture need satisfaction (O'Reilly et al., 1991), leading to the gradual internalization of the objectives pursued by these practices into employees' sense of professional identity (e.g., Chao et al., 1994; Deci & Ryan, 2000). The AMO sets of practices clearly target the needs for autonomy (Opportunity-enhancing practices) and competence (Ability-enhancing practices), in addition to work motivation (Motivation-enhancing practices), conceptualized by SDT as emerging from the satisfaction of all three needs (Deci & Ryan, 2000). Moreover, although these sets of practices do not directly target the need for relatedness, some specific Opportunity-enhancing practices are likely to support this need (i.e., communication, participation, work-life balance). The process of internalization proposed by SDT to underpin the progressive integration of need-nurturing HRM practices into one's sense of professional identity (Deci & Ryan, 2020) thus suggests that exposure to AMO enhancing HRM practices should progressively lead employees to

internalize these practices to their own value system. As a result, the configuration of HRM practices to which employees are exposed in their work environment should contribute to increase their likelihood of displaying a HRM value profile consistent with these practices, leading us to propose that:

Hypothesis 1

Exposure to Ability- Motivation- and Opportunity- enhancing HRM practices should increase employees' likelihood of membership into profiles characterized by matching types of HRM values.

Organizational Commitment as a Key Outcome of HRM Values

Supporting the emergence and maintenance of desirable job attitudes and behaviors is the core objective of any strategic HRM framework, including the AMO model (e.g., Boon et al., 2018, Garg et al., 2021; Gong et al., 2009; Jiang et al., 2012). In this study, we focus on the role of HRM values on the emergence of organizational commitment, defined as force that binds an employee to a course of action likely to benefit the organization (Meyer & Herscovitch, 2001). This bond can be underpinned by three distinct mindsets (Meyer et al., 1993; Meyer & Allen, 1991): (a) an emotional attachment to, identification with, the organization (affective commitment); (b) a feeling of moral obligation toward the organization (normative commitment); and (c) the perceived cost of leaving the organization (continuance commitment). Moreover, continuance commitment can be anchored both in a lack of alternative employment opportunities (low alternative) as well as in the impression that one would lose too much by leaving the organization

(high sacrifice) (McGee & Ford, 1987; Meyer et al., 2015). Beyond being a focal outcome of many HRM systems, commitment is particularly relevant to consider in this study as it has long been conceptualized a core facet of employees' professional identity (Meyer et al., 2006), a central component of their motivational orientation at work (Meyer et al., 2004), and a significant driver of performance and retention (Meyer et al., 2002). As such, when considering the internalization of HRM values into employees' sense of professional identity, commitment is likely to represent a focal process whereby HRM system come to influence job attitudes and behaviors.

Although studies are lacking on the possible links between HRM values and organizational commitment, extensive research evidence has supported the role of different types of work values (e.g., Elizur, 1984; Hofstede, 1980; Schwartz, 1992) in the prediction of commitment, although stronger associations are typically found for affective commitment than for normative and continuance commitment. For instance, affective commitment has been found to be positively associated with the extent to which one values self-transcendence and openness to change (Arciniega, 2006), with the fit between personal and organizational values (Abbott et al., 2005; Meyer & Allen, 1991), and with cultural values of individualism and power distance (Fischer & Mansell, 2009). Continuance commitment has been found to be positively associated with conservative values (Arciniega, 2006), with the personal values of obedience, cautiousness, and formality (Meyer & Allen, 1991), and with the cultural value of collectivism (Fischer & Mansell, 2009). Normative commitment has been associated with the extent to which one

values openness to change (Arciniega, 2006), with the fit between personal and organizational values (Abbott et al., 2005), with the respect for organizational conventions and bottom-line values (Meyer & Allen, 1991), and with the cultural values of collectivism and power distance (Fischer & Mansell, 2009). Thus, despite the lack of study specific to HRM values, prior research evidence supports the influence of endorsing strong work values on emergence of a more favorable type of commitment to the organization (higher affective, and to some extent normative, commitment, and lower continuance commitment). Likewise, emerging evidence also suggests that stronger work values tend to result in higher level of need satisfaction (Busque-Carrier et al., 2021), which can be seen as a core driver of associations between work characteristics and organizational commitment according to SDT (Ryan & Deci, 2017; Van den Broeck et al., 2016). These considerations lead us to propose that:

Hypothesis 2

Profiles characterized by moderate to high levels of HRM values will tend to be associated with higher levels of affective, and to some extent normative commitment, as well as with lower levels of continuous (high sacrifice and low alternative) commitment.

In addition of the direct effect of HRM values profiles on employees' levels of commitment to their organization, we also examined whether these profiles could moderate the relation between HRM practices and commitment, consistent with the idea that values may influence how employee's respond to their environment (Garg et al., 2021). Supporting this assertion, previous research has supported the idea that work values

tended to moderate the effects of some work characteristics and employees' job attitudes and behaviors (Fischer & Smith, 2006; Meyer et al., 1998; Mueller et al., 2012; Newman & Sheikh, 2012; Zhang & Zheng, 2009). The common trend that we can observe across all of those studies is that values tend to accentuate positively or negatively the relation between work characteristics and organizational commitment, based on the extent to which these values are consistent, or not, with the work characteristic(s) under study. On this basis, we propose that:

Hypothesis 3

The positive relation between HRM practices and organizational commitment (higher affective, and to some extent normative, and lower continuance) will be stronger for employees belonging to profiles characterized by moderate to high levels of HRM values.

Method

Participants and Procedure

The sample included 1270 French-Canadian employees (46% women) with an average age of 33.81 years ($SD = 11.48$) and an average tenure of 4.49 years ($SD = 4.95$) working in different sectors: private (31.9% manufacturing, 24.2% service) and public (36.1%). Participants were authorized by their organization to respond to a 30-minute survey during working hours. Approval was obtained from the university research ethics committee of the third author's institution. All measures were administered in French, using instruments that were previously validated in this language.

Measures

HRM Values

HRM values were measured with the HRM Values Scale (Drouin-Rousseau et al., 2023), developed from the French-Canadian version (Fabi et al., 2015) of the HRM practices scale (Geringer et al., 2002). This 36-item scale assesses the value ascribed to various types of HRM practices grouped based on the AMO framework: (1) ability-enhancing practices (8 items; $\alpha = .747$), covering selection (e.g., *A person's ability to perform the technical requirements of the job*) and training-development (e.g., *Improve employees technical job abilities*); (2) motivation-enhancing practices (16 items; $\alpha = .834$), covering leadership (e.g., *Acknowledging good performances*), performance appraisal (e.g., *Helping the employee in improving his performance*), compensation (e.g., *Part of the remuneration is based on the knowledge and skills of employees*), and benefits (e.g., *Retirement plan*); (3) opportunity-enhancing practices (12 items; $\alpha = .761$), covering work-life balance (e.g., *Having the opportunity to take long-term leave*), communication-participation (e.g., *There is a good communication between different departments*), and job design (e.g., *Having a good job security*). For all items, participants were asked to indicate on a 6-point scale ranging from 1 (*very low importance*) to 6 (*very high importance*) the degree of importance they ascribed to each HRM practice. The psychometric properties (factor structure, measurement invariance, reliability, and criterion-related validity) of scores on this instrument has been demonstrated by Drouin-Rousseau et al. (2023).

HRM Practices

The French-Canadian version (Fabi et al., 2015) of the HRM practices scale (Geringer et al., 2002) was used to assess exposure to various HRM practices. This measure includes the same items used to assess HRM values, also grouped based on the AMO framework: (1) ability-enhancing practices (8 items; $\alpha = .631$); (2) motivation-enhancing practices (16 items; $\alpha = .776$); (3) opportunity-enhancing practices (12 items; $\alpha = .503$). Participants were asked to indicate the presence of each practice (yes = 1, no = 0) in their organization. The psychometric properties (construct validity, reliability) of scores on this instrument have been established in previous studies (Fabi et al., 2015; Mathieu et al., 2016).

Organizational Commitment

The French-Canadian version (Bentein et al., 2005; Stinglhamber et al., 2002) of the short form of Meyer et al.'s (1993, 2019) was used to assess: (1) affective commitment to the organization (3 items; $\alpha = .907$; e.g., *I feel attached to this organization*); (2) normative commitment to the organization (3 items; $\alpha = .857$; e.g., *I would feel guilty if I left my organization now*); (3) continuance-low alternatives commitment to the organization (3 items; $\alpha = .863$; e.g., *I have no other choice than to stay in this organization*); (4) continuance-high sacrifice commitment to the organization (3 items; $\alpha = .829$; e.g., *I owe a lot to this organization*). Each item was rated using a 6 point-scale ranging from 1 (*Totally disagree*) to 6 (*Totally agree*). Previous studies support the reliability and construct validity of this instrument (Bentein et al., 2005; Meyer et al., 1993; Stinglhamber et al., 2002).

Analyses

Preliminary Analyses

Participants' ratings of organizational commitment were estimated based on a confirmatory factor analytic (CFA) model including four correlated factors (affective, normative, continuance-high sacrifice and continuance-low alternative) estimated only from their *a priori* indicators. In contrast, their ratings of HRM values and practices were both represented by a bifactor-CFA model (e.g., Morin et al., 2016) allowing us to estimate the three global factors corresponding to the *a priori* AMO (ability-enhancing, motivation-enhancing and opportunity-enhancing) practices, while taking into account the specificity related to each type of practice used to assess these three global dimensions (e.g., selection, leadership, job design, ...). In these models, each item was allowed to jointly define *a priori* global (i.e., AMO) and specific (i.e., each practice) factor. Within each type of practice, all factors were set to be orthogonal (uncorrelated) according to typical bifactor specifications (Morin et al., 2016, 2017), but were allowed to correlate across types of practice (i.e., thus corresponding to the estimation of three bifactor models within a single analysis, one of ability-enhancing practices, one for motivation-enhancing practices, and one for opportunity-enhancing practices). Factor scores were extracted from these models and used in the main analyses (Morin et al., 2017). Factor scores have the advantage of providing a partial correction for measurement errors, of preserving the nature (i.e., bifactor) of the measurement models from which they are taken, and to introduce parsimony to our already complex latent profile analyses (Morin et al., 2017).

These preliminary analyses were conducted in Mplus 7.4 (Muthén & Muthén, 2015) using the maximum likelihood robust (MLR) estimator, which is robust to non-normality, to estimate the measurement models underlying employees' ratings of HRM values and organizational commitment. However, given the binary (i.e., categorical) nature of the ratings used on HRM practices measure, we relied on the robust weighted least square estimator (with mean and variance adjusted statistics; WLSMV) to analyze this measure (Finney & DiStefano, 2013). Due to the over sensitivity of the chi square test of exact fit to sample size and minor misspecifications, model fit was assessed using goodness-of-fit indices (Hu & Bentler, 1999; Marsh et al., 2005): The Comparative Fit Index (CFI), the Tucker-Lewis index (TLI) and the Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA). More precisely, CFI and TLI values ≥ 0.90 and RMSEA values $\leq .08$ indicate an acceptable level of model fit, whereas CFI and TLI values ≥ 0.95 and RMSEA values $\leq .06$ indicate an excellent level of model fit.

Latent Profile Analyses (LPA)

Our main latent profile analyses (LPA) were conducted in Mplus 7.4 (Muthén & Muthén, 2015) using the maximum likelihood robust (MLR) estimator, 3000 sets of random starts, 100 iterations for each of these sets, and 100 final optimizations (Meyer & Morin, 2016). LPA solutions including 1 to 8 profiles were estimated, allowing the mean and variance of the profile indicators (the factor scores on the three HRM values) to vary across profiles (Meyer & Morin, 2016). The selection of the optimal number of profiles was determined by a consideration of the theoretical conformity, heuristic value, and

statistical adequacy of the alternative solutions, as well as via an examination of statistical indicators (Bauer & Curran, 2004; Marsh et al., 2009; Meyer & Morin, 2016; Morin, 2016): the Aikaike Information Criterion (AIC), the Bayesian Information Criterion (BIC), the Consistent AIC (CAIC), the sample-adjusted BIC (SABIC), the adjusted Lo, Mendell, and Rubin (2001) likelihood ratio test (aLMR), and the Bootstrap likelihood ratio test (BLRT). A lower value on the AIC, BIC, CAIC, and SABIC indicate a better fit of the model, whereas the statistical significance of the aLMR and BLRT support the solution to which it is associated relative to a solution including one less profile (e.g., McLachlan & Peel, 2000; Meyer & Morin, 2016; Nylund et al., 2007). However, as these indices are all influenced by sample size, they sometimes keep on suggesting the addition of profiles even when none are required (Marsh et al., 2009). When this happens, it is recommended to rely on a graphical representation of the value of the AIC, BIC, CAIC, and SABIC as a function of the number of profiles (i.e., an elbow plot) in which the first plateau in the decrease of the value of these indicators can help pinpoint the optimal solution (Morin et al., 2011; Petras & Masyn, 2010). Finally, we also report the entropy as an indicator of the accuracy to which participants can be classified in each profile (ranging from 0 to 1), although this indicator should not be considered in the determination of the optimal number of profiles (Lubke & Muthén, 2007).

LPA with Predictors and Outcomes

Once the optimal number of profiles was determined, the three sets of HRM practices were directly included into the final solution as predictors of profile membership via a

multinomial logistic regression link function. Likewise, differences in outcomes levels (the four commitment mindsets) across profiles were estimated using the weighted comparison approach developed specifically for LPA by Bolck et al. (2004) and implemented in Mplus using the Auxiliary (BCH) function (Asparouhov & Muthén, 2014).

Tests of Moderation

The moderating role of the HRM values profiles on the relation between the HRM practices and the different mindsets of organizational commitment was assessed following procedures outlined by McLarnon and O’Neill (2018). Essentially, we estimated a model in which the regressions linking the HRM practices and the commitment mindsets were allowed to differ across profiles and compared this model to one in which these regressions were constrained to equality across profiles. These models were compared using the AIC, BIC, CAIC and SABIC.

Results

Preliminary Analyses

The results from our preliminary analyses are reported in the online supplements in Tables S1 (model fit), S2 (parameter estimates from the HRM values model), S3 (parameter estimates from the HRM practices model), and S4 (parameter estimates from the organizational commitment model). All of these models resulted in an adequate level

of model fit and in well-defined and reliable factors: (a) ability-enhancing values ($\omega^1 = .961$); (b) motivation-enhancing values ($\omega = .991$); (c) opportunity-enhancing values ($\omega = .982$); (d) ability-enhancing practices ($\omega = .961$); (e) motivation-enhancing practices ($\omega = .995$); (f) opportunity-enhancing practices ($\omega = .989$); (g) affective commitment ($\omega = .967$); (h) normative commitment ($\omega = .947$); (i) continuance-high sacrifice commitment ($\omega = .951$); (j) continuance-low alternatives commitment ($\omega = .938$). Correlations among all factor scores used in our main analyses are reported in Table S5 of the online supplements and are consistent with the distinctive nature of all variables, but also with the presence of associations consistent with our expectations.

Latent Profile Analyses: HRM Values

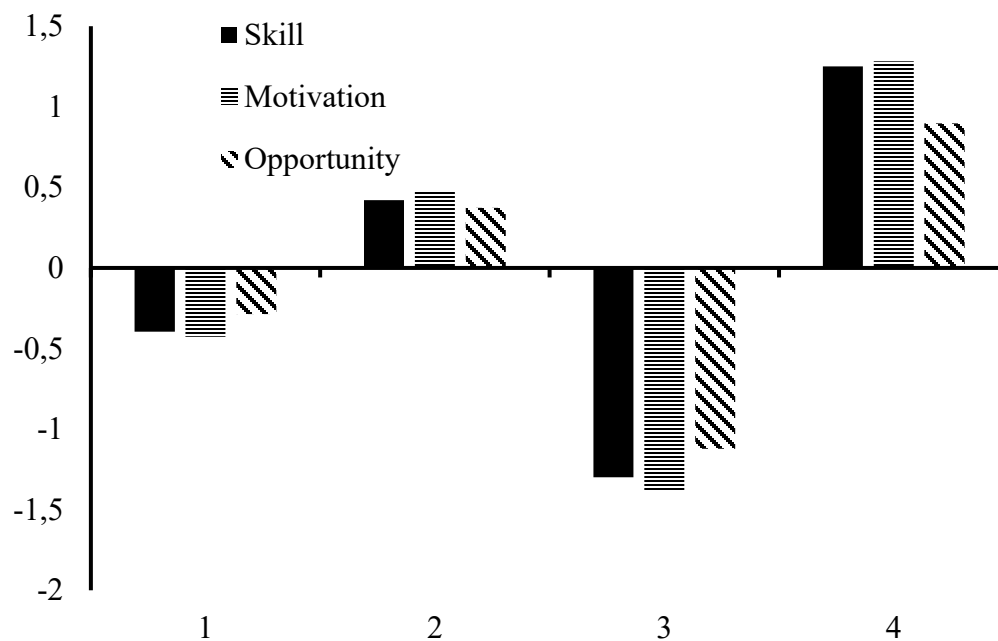
The results from the alternative LPA solutions are reported in Table 1 and fail to converge on any specific solution (i.e., all indices kept on suggesting the addition of profiles without reaching a minimum). The elbow plot associated with these results is presented in Figure S1 of the online supplements and indicate that the decrease in the value of these information criteria reaches a plateau after the 4-profile solution. The 4-profile solution, as well as the adjacent 3- and 5-profiles solutions were thus more thoroughly inspected. This inspection supported the value of adding a fourth (corresponding to the second profile represented in Figure 1), but not a fifth (this addition resulted in the estimation of two similar profiles), profile to the solution. The 4-profile

¹ Model-based omega (ω) coefficient of composite reliability calculated from the model standardized parameter estimates (McDonald, 1970).

solution was thus retained for interpretation. This solution resulted in a high level of classification accuracy, as illustrated by an entropy value of .803. These profiles are represented in Figure 1, and parameter estimates are reported in Table S6 of the online supplements.

Figure 1

4-Profile Solution of HRM Values



Note. Profile indicators are factor scores with a standard deviation of 1 and a mean of 0; Profile 1: Low levels of HRM values; Profile 2: Moderate levels of HRM values; Profile 3: Very low levels of HRM values; Profile 4: High levels of HRM values.

These profiles differed from one another in a mainly quantitative manner (presenting matching levels of values across all three sets of practices). Indeed, Profile 1 describes employees who hold *Low levels of HRM values* and represents 39,72% of the sample. Profile 2 describes employees who hold *Moderate levels of HRM values* and represents 36,69% of the population. Profile 3 describes employees who hold *Very low levels of HRM values* and represents 11,18% of the sample. Finally, Profile 4 describes employees who hold *High levels of HRM values* and represents 12,41% of the sample.

Table 1*Results from the Latent Profile Analysis Models of HRM Values Sets (Ability, Motivation, Opportunity)*

Model	LL	#fp	Scaling	AIC	CAIC	BIC	ABIC	Entropy	aLMR	BLRT
1 Profile	-4783.117	6	1.4854	9578.234	9614.805	9608.805	9589.746	Na	Na	Na
2 Profiles	-4266.831	13	1.6918	8559.663	8638.899	8625.899	8584.606	.718	.002	<.001
3 Profiles	-3934.150	20	1.6803	7908.300	8030.201	8010.201	7946.673	.784	.008	<.001
4 Profiles	-3757.152	27	1.5210	7568.304	7732.870	7705.870	7620.108	.803	.003	<.001
5 Profiles	-3645.879	34	1.1928	7359.758	7566.990	7532.990	7424.993	.842	<.001	<.001
6 Profiles	-3590.216	41	1.1733	7262.432	7512.330	7471.330	7341.098	.806	.003	<.001
7 Profiles	-3551.416	48	1.1725	7198.832	7491.395	7443.395	7290.928	.822	.078	<.001
8 Profiles	-3511.018	55	1.1225	7132.036	7467.264	7412.264	7237.562	.822	<.001	<.001
<i>Tests of Moderation</i>										
With moderation	-12539.238	116	1.1084	25310.476	26120.166	25904.166	25535.699	.801	Na	Na
Without moderation	-12592.634	59	1.0313	25303.268	25664.231	25605.231	25417.822	.805	Na	Na

Note. LL: model loglikelihood; #fp: number of free parameters; scaling: scaling correction factor associated with robust maximum likelihood estimates; AIC: Akaike information criteria; CAIC: constant AIC; BIC: Bayesian information criteria; ABIC: sample size adjusted BIC; aLMR: adjusted Lo-Mendel-Rubin likelihood ratio test; BLRT: bootstrap likelihood ratio test.

Predictors of HRM Values Profiles

The results from the predictive analyses are reported in Table 2. These results first show that exposure to ability-enhancing practices was associated with a higher likelihood of membership into Profile 4 (*High levels of HRM values*) relative to Profiles 2 (*Moderate levels of HRM values*) and 3 (*Very low levels of HRM values*), as well as into Profile 1 (*Low levels of HRM values*) relative to Profile 3 (*Very low levels of HRM values*). Second, exposure to motivation-enhancing practices was associated with a higher likelihood of membership into Profile 2 (*Moderate levels of HRM values*) relative to Profile 1 (*Low levels of HRM values*). Third, exposure to opportunity-enhancing practices was not associated with profile membership. These results thus generally support Hypothesis 1 in relation to ability-enhancing practices, partially supports Hypothesis 1 in relation to motivation-enhancing practices, and fails to support Hypothesis 1 in relation to opportunity-enhancing practices.

Table 2*Results from Multinomial Logistic Regressions for the Effects of the Presence of Practices Predictors on Profile Membership*

Predictors	Profile 1 vs 4		Profile 2 vs 4		Profile 3 vs 4		Profile 1 vs 3		Profile 2 vs 3		Profile 1 vs 2	
	Coef. (SE)	OR	Coef. (SE)	OR	Coef. (SE)	OR	Coef. (SE)	OR	Coef. (SE)	OR	Coef. (SE)	OR
Ability	-.216(.173)	.805	-.383(.177)*	.682	-.715(.236)**	.489	.499(.208)*	1.646	.332(.196)	1.393	.167(.125)	1.182
Motivation	-.253(.174)	.776	.016(.183)	1.016	-.283(.224)	.753	.030(.192)	1.031	.299(.184)	1.348	-.269(.130)*	.764
Opportunity	-.008(.153)	.992	.113(.157)	1.120	.021(.215)	1.021	-.028(.197)	.972	.092(.185)	1.097	-.121(.120)	.886

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; SE: Standard Error of the coefficient; OR: Odds Ratio; Ability: Ability-enhancing sets of practices; Motivation: Motivation-enhancing sets of practices; Opportunity: Opportunity-enhancing sets of practices; The coefficients and OR reflect the effects of the predictors on the likelihood of membership into the first listed profile relative to the second listed profile; Indicators of Ability, Motivation, and Opportunity are factor scores with a standard deviation of 1 and a mean of 0; Profile 1: Low levels of HRM values; Profile 2: Moderate levels of HRM values; Profile 3: Very low levels of HRM values; Profile 4: High levels of HRM values.

HRM Values Profiles and Organizational Commitment

The results from outcome comparisons across profiles are reported in Table 3. These results indicate that affective commitment to the organization was the highest in Profile 4 (*High levels of HRM values*) followed by Profile 2 (*Moderate levels of HRM values*) and were the lowest in Profiles 3 (*Very low level of HRM values*) and 1 (*Low level of HRM values*), which did not differ from one another. Continuance-low alternative commitment to the organization was the lowest in Profile 2 (*Moderate levels of HRM values*) and 4 (*High levels of HRM values*), which did not differ from one another, and the highest in Profiles 3 (*Very low levels of HRM values*) and 1 (*Low levels of HRM values*), which also did not differ from one another. No differences between any of the profiles were found for normative and continuance-high sacrifice commitment to the organization. These results support Hypothesis 2 for affective commitment and continuance-low alternative commitment, but fails to support this hypothesis for normative commitment and continuance-high sacrifice commitment.

Table 3*Results from the Final Latent Profile Analytic Solution of the HRM Values 4-Profile Solution with Organizational Commitment*

Outcome	Profile 1	Profile 2	Profile 3	Profile 4		Significant Differences
				M	CI	
Affective Commitment	-.114 [-.208; -.337]	.075 [-.023; .222]	-.214 [-.388; -.633]	.351	[.159; 1.039]	4 > 2 > 1 = 3
Continuance Commitment - Low Alternatives	.065 [-.019; .192]	-.087 [-.169; -.258]	.194 [.008; .574]	-.124	[-.291; -.367]	1 = 3 > 2 = 4
Continuance Commitment - High Sacrifice	.010 [-.072; .030]	-.031 [-.115; -.092]	.066 [-.120; .195]	.006	[-.166; .018]	1 = 2 = 3 = 4
Normative Commitment	-.026 [-.110; -.077]	-.011 [-.101; -.033]	.030 [-.141; .089]	.098	[-.078; .290]	1 = 2 = 3 = 4

Note. M: Mean; CI: 95% confidence interval; Indicators of commitment are factor scores with a standard deviation of 1 and a mean of 0; Profile 1: Low levels of HRM values; Profile 2: Moderate levels of HRM values; Profile 3: Very low levels of HRM values; Profile 4: High levels of HRM values.

Moderating Role of HRM Values Profiles

As shown in the bottom section of Table 1, the analyses support the model without moderation, which resulted in lower values on all information criteria relative to the moderation model and are thus inconsistent with Hypothesis 3. However, these analyses suggest a direct effect of HRM practices on organizational commitment. More precisely, all specific sets of HRM practices (AMO) were positively associated with employees' affective (Skill: $b = .173$, $s.e. = .039$, $p < .01$; Motivation: $b = .188$, $s.e. = .042$, $p < .01$; Opportunity: $b = .358$, $s.e. = .038$, $p < .01$) and normative (Skill: $b = .131$, $s.e. = .038$, $p < .01$; Motivation: $b = .106$, $s.e. = .041$, $p < .05$; Opportunity: $b = .205$, $s.e. = .036$, $p < .01$) commitment to their organization. Opportunity-enhancing practices were also associated with lower continuance-low alternatives commitment ($b = -.158$, $s.e. = .036$, $p < .01$), whereas skill-enhancing practices were associated with higher continuance-high sacrifice commitment ($b = .102$, $s.e. = .039$, $p < .01$).

Discussion

This study sought to contribute to our understanding of HRM values as a mechanism involved in the associations between HRM practices and employees' commitment to their organization. More precisely, we first identified profiles of employees differing from one another in relation to the extent to which they valued different sets of HRM practices (ability-, motivation-, opportunity-enhancing practices). In this regard, our results revealed that four configurations, or profiles, differing mainly in terms of quantity, best represented the values of the employees included in the present

sample. More precisely, these profiles of employees attributed very low levels (Profile 3), low levels (Profile 1), moderate levels (Profile 2), and high levels (Profile 4) of values to all three sets of practices. We then more specifically examined the extent to which employees' perceptions of the HRM practices implemented in their workplace could influence their likelihood of membership into these different value profiles, whether members of these different profiles differed in their levels of commitment to their organization, and whether the relations between employees' perceptions of HRM practices and their levels of commitment differed across profiles. We now turn our attention to the theoretical and managerial implications of each of these contributions.

Theoretical Implications

The main contribution of this study lies in the explicit examination of the various configurations of employees' HRM values, a construct that has traditionally been largely ignored in strategic HRM research (Garg et al., 2021). Yet, the extent to which employees value, or not, different sets of HRM practices is likely to impact the efficacy of these practices, in a way that essentially remains to be empirically determined. In the present study, our results suggest that distinct types of employees essentially ascribe the same level of value (very low, low, moderate, or high) to all three sets of HRM practices considered here. These results are thus aligned with those obtained by Garg et al. (2021), showing that the extent to which employees value different types of HRM practices differs widely across employees. It was concerning to note that Profile 1 (Low) was the most prevalent in our sample (39.72%), as employees corresponding to this profile were more

likely to display lower levels of affective commitment and higher levels of continuance (low alternative) commitment, relative to those corresponding to the Moderate (36.69%) or High (12.41%) profiles. More generally, our findings also suggest that HRM values may indeed represent an important mechanism underlying the known variability in the efficacy of different sets of HRM practices across employees (Han et al., 2020; Kuvaas & Dysvik, 2010), as these effects of HRM values profiles on employees' commitment were largely independent from those of their exposure to different sets of values. Therefore, HRM values seem to represent a novel psychological mechanism likely to contribute to our understanding on the effectiveness of HRM systems. From a practical perspective, these results suggest that helping employees to see the value of these practices might help to maximise their efficacy.

Consistent with the AMO view that employees are exposed to HRM systems containing parts that are not necessarily equivalent in their impact (Jiang et al., 2012; Lepak et al., 2006), our results shed light on which sets of HRM practices were the most likely to facilitate their internalization among employees. Although we hypothesized that all three sets of practices would increase employees' likelihood of membership into profiles characterized by moderate to high levels of HRM values, our results rather showed that only ability-enhancing practices were associated with a higher likelihood of membership into the most desirable profile (High). This observation is consistent with previous results demonstrating the benefits associated with the reliance on efficient selection, training, and development procedures (Huselid, 1995; Rynes et al., 2002). This

does not mean that the other types of HRM practices have no effect, simply that their effects on the internalization of the value of HRM practices disappeared once employees' perceptions of all three sets of practices were jointly considered. Our results thus suggest that exposure to ability-enhancing practices may represent a core HRM-related driver of employees' HRM values. Although these results corroborate variable-oriented results (Kundu & Gahlawat, 2018) showing that not all HRM values have similar effects, they provide the first empirical evidence that each set of practices differentially relates to profiles of employees characterized by distinct levels of HRM values.

Our findings related to the role played by employees' perceptions of their exposure to each set of practice in relation to their commitment to the organization (an indicator of the internalization of their organization as a core component of their professional identity, Meyer et al., 2006) further highlight the differential role of these practices. More precisely, although all three sets of practices were positively related to employees' affective and normative commitment to their organization, only employees' perceptions of being exposed to opportunity-enhancing practices was associated with a reduction of their sense of being stuck in their organization (i.e., continuance-low alternatives commitment). In contrast, employees' perceptions of exposure to skill-enhancing practices were associated with stronger perceptions that leaving their employment would represent a loss for them (continuance-high sacrifice commitment), in a way that is consistent with the nature of these practices as designed to help employees' grow in their work role. As a result, it would seem important for AMO research to maintain a distinct focus on all three set of

HRM practices, rather than to lump them all together in a way that would make it impossible to entirely capture their unique and complementary role. From a practical perspective, although our results show that particular attention should be placed on ability-enhancing practices, they also indicate that employers should not minimize the importance of motivation- and opportunity-enhancing practices, as these sets of practices are also related to more desirable forms of commitment to the organization.

Perhaps more importantly, our results also supported the importance of considering the role of HRM value profiles for employees, by demonstrating that employees with moderate to high levels of HRM values tended to display higher levels of affective commitment and lower levels of continuance commitment (*low alternative*) to their organization relative to those with low to very low levels of HRM values. In other words, beyond their true level of exposure to different sets of HRM practices, employees who have internalized the value of these practices more generally were also the most likely to be affectively attached to their organization, and the least likely to feel stuck in their current employment. These results are generally aligned with the assumptions of various theories focusing on the benefits of work values (e.g., Elizur, 1984; Hofstede, 1980; Schwartz, 1992) in supporting the benefits of stronger values in relation to more desirable forms of commitments (Abbott et al., 2005; Fischer & Mansell 2009; Froese 2012). This last set of results further reinforce the importance for organizations to be attentive to, and try to nurture, the extent to which employees value different sets of HRM practices, as this valorization seem to be able to contribute to improve upon the quality of the bond

shared by these employees with their organization. In this regard, to extend upon Meyer et al.'s (2002) proposition, our result suggests that HRM values could possibly be considered as possibly important basis upon which positive forms of commitment can be developed (Meyer & Allen, 1991, 2002).

Limitations and Future Directions

While our study offers several important contributions, it also holds limitations that should be acknowledged. First, we solely relied on self-report measures, which increase the risk of social desirability and self-assessment biases. To alleviate these concerns, it would be useful for future studies to consider objective and informant-based measures of employees work investment (retention, performance, etc.). Second, we relied on a cross-sectional design, which makes it impossible to establish the directionality of the observed associations, or the temporal stability of our profiles. Because change in HRM values are likely to occur as a result of changes in employees' life circumstances or work experiences, longitudinal studies would be particularly relevant (Jin & Rounds, 2012) to examine when, and why, changes occur at this level. Third, HRM practices were the only predictors of interest in this study. Future research should thus examine how additional organizational (e.g., job demands and resources) and individual (e.g., autonomous and controlled motivation) factors relate to these profiles. Likewise, it would be interesting to integrate other job attitudes (e.g., work satisfaction) as well as behavioral (e.g., job performance, absenteeism, turnover) outcomes to better understand the implications of the HRM values profiles. Lastly, our results are limited to a single convenience sample of

French-Canadian employees. As a result, it would seem highly important for future investigations to assess whether and how these profiles and results generalize across different industries, countries, and cultures.

Practical Implications

Our results have various practical implications likely to help guide employers in the strategic implementation of HRM practices. First, our results highlighted that the reliance on ability-enhancing practices (i.e., selection; training and development) was most likely to contribute to increase employees valuing of all types of HRM practices. This suggests that organizations could benefit from the implementation of rigorous procedures focused on the recruitment, selection, socialization, integration, and ongoing training of their employees (Cossette, 2019). In this regard, although efficient procedures should be implemented from the start of any employee recruitment and onboarding process, current employees should not be neglected either, as they are also likely to benefit from proper and widely accessible development and training opportunities (Bailey, 1993; Harel & Tzafrir, 1999; Kaya et al., 2010). These various procedures should also all focus on highlighting the benefits of HRM practices for employees in a transparent manner, rather than simply forcing them to participate in activities seen as only remotely relevant to their work (e.g., Deci & Ryan, 2000), as this is likely to contribute to increase the value employees' will ascribe to HRM values in general, and their commitment more specifically.

Second, our results also highlighted that all three types of practices carried benefits in terms of employees' commitment to their organization. As a result, it would seem desirable for organizations to routinely conduct an audit of their various forms of HRM practices, in order to ensure their efficacy and their value for employees. Considering that managers are in charge of giving life to HRM practices (Purcell & Hutchinson, 2007), involving them in the development and refinement of the HRM systems is also critical, as these are most likely to determine the way employees will be exposed to these practices (e.g., Purcell & Hutchinson, 2007). This strategy also implies providing managers with training, support and resources (Purcell, 2003) in the application of the identification of HRM values, and in the implementation of optimal sets of HRM practices, when relevant (Guest, 2004; Hutchinson & Purcell, 2008). However, employees should also have a decisive role to play in the monitoring and refinement of HRM systems (e.g., Han et al., 2020; Kuvaas & Dysvik, 2010). Indeed, our results suggests that there are important benefits to having HRM practices that are clearly defined to, and understood by, employees, as well as readily accessible information about their benefits and underlying rationale (Delery 1998). Meeting these conditions, and capitalizing on employees' volition rather than external constraints (Deci & Ryan, 2000) should help the internalization of the sets of HRM practices advocated by the organization and, in turn, nurture more desirable forms of commitment to the organization among the workforce.

Lastly, from the perspective that managers typically share a tendency to think about employees in terms of categories rather than associations among variables (Hofmans et

al., 2021), our results also suggest that it might be relatively easy to identify subpopulations of employees based on the (very low, low, moderate, or high) extent to which they value HRM practices. This identification might in turn be used to guide the development of person-centered interventions strategies, perhaps focused on using employees corresponding to the High value profiles as guides, or coach, for those corresponding to the more “at risk” profiles. This approach might also be used by managers to identify employees who might maximally benefit from training and development opportunities.

Conclusion

Our study highlights the relevance of HRM values for our understanding of the effectiveness of any type of HRM system, as well as the unique and complementary role of the three sets of HRM practices outlined in the AMO framework. Our person-centered approach suggests that employees tend to value all three sets of practices to the same extent, while also highlighting the distinct effects of their exposure to these three sets of practices. Importantly, our results further suggest that efficient sets of HRM practices might influence the development of more desirable types of commitment to the organization in two complementary ways: First by increasing the extent to which they value these practices, and second by directly influencing their commitment. We hope that these results will encourage researchers to further examine the mechanisms underpinning these various associations, as well as organizations to adopt a more comprehensive view of the complex links between HRM systems, values, and outcomes.

References

- Abbott, G. N., White, F. A., & Charles, M. A. (2005). Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 531-551. DOI: 10.1348/096317905X26174
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press. DOI: 10.2307/259189
- Arciniega, L. M., & González, L. (2006). What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment? *Revista de Psicología Social*, 21, 35-50. DOI: 10.1174/021347406775322269
- Asparouhov, T., & Muthén, B. (2014). Auxiliary variables in mixture modeling: Three-Step Approaches using Mplus. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 21, 329-341. DOI: 10.1080/10705511.2014.915181
- Bailey, T. (1993). *Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne*. New York, NY: Cornell University.
- Bauer, D. J., & Curran, P. J. (2004). The integration of continuous and discrete latent variable models: potential problems and promising opportunities. *Psychological Methods*, 9(1), 3-29. DOI: 10.1037/1082-989X.9.1.3
- Bentein, K., Vandenberg, R. J., Vandenberghe, C., & Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 468-482. DOI: 10.1037/0021-9010.90.3.468
- Bolck, A., Croon, M., & Hagenaars, J. (2004). Estimating latent structure models with categorical variables: One-step versus three-step estimators. *Political Analysis*, 12(1), 3- 27. DOI: 10.1093/pan/mp001
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498-2537. DOI: 10.1177/0149206318818718
- Boon, C., Eckardt, D. P., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67. DOI: 10.1080/09585192.2017.1380063
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S. Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994).

- Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730–743. DOI: 10.1037/0021-9010.79.5.730
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x
- Cossette, M. (2019). *L'analytique des ressources humaines : Mesurer, évaluer et décider pour optimiser la gestion du capital humain*. Les Éditions JFD inc.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. DOI: 10.1207/S15327965PLI1104_01
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309. DOI: 10.1016/S1053-4822(98)90006-7
- Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(3), 219-240. DOI: 10.1111/j.2044-8325.1997.tb00645.x
- Drouin-Rousseau, S., Fernet, C., Austin, S., Fabi, B., & Morin, A. J. S. (2023). Employee human resource management values: Validation of a new concept and scale. *Frontiers in Psychology*, 14, 1-11. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1049657
- Elizur, D. (1984). Facets of work values: A structural analysis of work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 379-389. DOI: 10.1037/0021-9010.69.3.379
- Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2015). Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations. *International Journal of Manpower*, 36(5), 772-790. DOI: 10.1108/IJM-01-2014-0005
- Fernet, C., Litalien, D., Morin, A. J. S., Austin, S., Gagné, M., Lavoie-Tremblay, M., & Forest, J. (2020). On the temporal stability of self-determined work motivation profiles: a latent transition analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 49-63. DOI: 10.1080/1359432X.2019.1688301
- Finney, S. J., & DiStefano, C. (2013). Non-normal and categorical data in structural equation modeling. In G.R. Hancock & R.O. Mueller (Eds.), *Structural Equation Modeling: A Second Course* (pp. 439-492), Information Age Publishing.
- Fischer, R., & Mansell, A. (2009). Commitment across cultures: A meta-analytical

- approach. *Journal of International Business Studies*, 40(8), 1339-1358. DOI: 10.1057/jibs.2009.14
- Fischer, R., & Smith, P. B. (2006). Who cares about justice? The moderating effect of values on the link between organisational justice and work behaviour. *Applied Psychology*, 55(4), 541-562. DOI: 10.1111/j.1464-0597.2006.00243.x
- Geringer, J. M., Frayne, C. A., & Milliman, J. F. (2002). In search of “best practices” in international human resource management: Research design and methodology. *Human Resource Management*, 41(1), 5-30. DOI: 10.1002/hrm.10017
- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., & Xin, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 263-275. DOI: 10.1037/a0013116
- Han, J., Sun, J. M., & Wang, H. L. (2020). Do high performance work systems generate negative effects? How and when? *Human Resource Management Review*, 30(2), 1-14. DOI: 10.1016/j.hrmr.2019.100699
- Harel, G. H., & Tzafrir, S. S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management*, 38(3), 185-199. DOI: 10.1002/(SICI)1099-050X(199923)38:3<185::AID-HRM2>3.0.CO;2-Y
- Hofmans, J., Morin, A. J. S., Breitsohl, H., Ceulemans, E., Chénard-Poirier, L. A., Driver, C. C., ... Wille, B. (2021). The baby and the bathwater: On the need for substantive-methodological synergy in organizational research. *Industrial and Organizational Psychology*, 14, 497-504. DOI: 10.1017/iop.2021.111
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55. DOI: 10.1080/10705519909540118
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. DOI: 10.2307/256741
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294. DOI: 10.5465/amj.2011.0088

- Jin, J., & Rounds, J. (2012). Stability and change in work values: A meta-analysis of longitudinal studies. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 326-339. DOI: 10.1016/j.jvb.2011.10.007
- Kaya, N., Koc, E., & Topcu, D. (2010). An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 2031-2051. DOI: 10.1080/09585192.2010.505104
- Kundu, S. C. & Gahlawat, N. (2018). Ability-motivation-opportunity enhancing human resource practices and firm performance: Evidence from India. *Journal of Management and Organization*, 24(5), 730-747. DOI: 10.1017/jmo.2016.22
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138-156. DOI: 10.1111/j.1748-8583.2009.00120.x
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, 217-271. DOI: 10.1016/S0742-7301(06)25006-0
- Lo, Y., Mendell, N., & Rubin, D. (2001). Testing the number of components in a normal mixture. *Biometrika*, 88(3), 767-778. DOI: 10.1093/biomet/88.3.767
- Lubke, G., & Muthén, B. O. (2007). Performance of factor mixture models as a function of model size, covariate effects, and class-specific parameters. *Structural Equation Modeling*, 14(1), 26-47. DOI: 10.1080/10705510709336735
- Marin-Garcia, J. A., & Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040-1087. DOI : 10.3926/ic.838
- Marsh, H. W., Hau, K. T., & Grayson, D. (2005). Goodness of fit in structural equation models. In A. Maydeu-Olivares & J.J. McArdle (Eds.), *Contemporary Psychometrics* (pp. 275–340). Erlbaum.
- Marsh, H. W., Lüdtke, O., Trautwein, U., & Morin, A. J. S. (2009). Latent Profile Analysis of Academic Self-concept Dimensions: Synergy of Person- and Variable-centered Approaches to the Internal/External Frame of Reference Model. *Structural Equation Modeling*, 16(2), 1-35. DOI: 10.1080/10705510902751010
- McDonald, R. P. (1970). Theoretical foundations of principal factor analysis and alpha factor analysis. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 23(1), 1-

21. DOI: 10.1111/j.2044-8317.1970.tb00432.x

McGee, G. W., & Ford, R. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638–642. DOI: 10.1037/0021-9010.72.4.638

McLachlan, G., & Peel, D. (2000). *Finite Mixture Models*. Wiley.

McLarnon, M. J., & O’Neill, T. A. (2018). Extensions of auxiliary variable approaches for the investigation of mediation, moderation, and conditional effects in mixture models. *Organizational Research Methods*, 21(4), 955-982. DOI: 10.1177/1094428118770731

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. DOI: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. DOI: 10.1037/0021-9010.78.4.538

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007. DOI: 10.1037/0021-9010.89.6.991

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van Dick, R. (2006). Social identities and commitment at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665-683. DOI: 10.1002/job.383

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326. DOI: 10.1016/S1053-4822(00)00053-X

Meyer, J. P., Irving, P. G., & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 29-52. DOI: 10.1002/(SICI)1099-1379(199801)19:1<29::AID-JOB818>3.0.CO;2-U

Meyer, J. P., & Morin, A. J. S. (2016). A person-centered approach to commitment research: Theory, research, and methodology. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 584-612. DOI: 10.1002/job.2085

Meyer, J. P., Morin, A. J. S., Stanley, L. J., & Maltin, E. (2019). Teachers’ dual commitment to the organization and occupation: A person-centered investigation. *Teaching & Teacher*

Education, 77, 100-111. DOI: 10.1016/j.tate.2018.09.009

- Meyer, J. P., Morin, A. J. S., & Vandenberghe, C. (2015). Dual commitment to organization and supervisor: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 56-72. DOI: 10.1016/j.jvb.2015.02.001
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. DOI: 10.1006/jvbe.2001.1842
- Morin, A. J. S. (2016). Person-centered research strategies in commitment research. In J.P. Meyer (Ed.), *The Handbook of Employee Commitment* (pp. 490-508). Edward Elgar.
- Morin, A. J. S., Arens, A. K., Tran, A., & Caci, H. (2016). Exploring sources of construct-relevant multidimensionality in psychiatric measurement: A tutorial and illustration using the Composite Scale of Morningness. *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 25(4), 277-288. DOI: 10.1002/mpr.1485
- Morin, A. J. S., Boudrias, J.-S., Marsh, H. W., McInerney, D. M., Dagenais-Desmarais, V., Madore, I., & Litalien, D. (2017). Complementary variable- and person-centered approaches to exploring the dimensionality of psychometric constructs: Application to psychological wellbeing at work. *Journal of Business and Psychology*, 32(4), 395-419. DOI: 10.1007/s10869-016-9448-7
- Morin, A. J. S., Bujacz, A., & Gagné, M. (2018). Person-centered methodologies in the organizational sciences: Introduction to the feature topic. *Organizational Research Method*, 21(4), 803-813. DOI: 10.1177/1094428118773856
- Morin, A. J. S., Maïano, C., Nagengast, B., Marsh, H. W., Morizot, J., & Janosz, M. (2011). Growth mixture modeling of adolescents' developmental trajectories of anxiety: The impact of untested invariance assumptions on substantive interpretations. *Structural Equation Modeling*, 18, 613-648. DOI: 10.1080/10705511.2011.607714
- Mueller, K., Hattrup, K., Spiess, S. O., & Lin-Hi, N. (2012). The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1186-2000. DOI: 10.1037/a0030204
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2015). *Mplus user's guide*. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Newman A. & Sheikh, A. Z. (2012). Organizational rewards and employee commitment: A Chinese study. *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), 71-89. DOI:

10.1108/02683941211193866

- Nylund, K. L., Asparouhov, T., & Muthén, B. O. (2007). Deciding on the number of classes in latent class analysis and growth mixture modeling. *Structural Equation Modeling, 14*(4), 535-569. DOI: 10.1080/10705510701575396
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal, 34*(3), 487-516. DOI: 10.2307/256404
- Petras, H., & Masyn, K. (2010). General growth mixture analysis with antecedents and consequences. In A. Piquero & D. Weisburd (Eds.), *Handbook of Quantitative Criminology* (pp. 69-100). Springer.
- Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology, 48*(1), 49-71. DOI: 10.1080/026999499377664
- Rynes, S. L., Colbert, A. E., & Brown, K. G. (2002). HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice. *Human Resource Management, 41*(2), 149-174. DOI: 10.1002/hrm.10029
- Schwartz, S. H. (1992) Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In M.P. Zanna, *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 1-65). Academic Press.
- Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2002). Extension of the three-component model of commitment to five foci. *European Journal of Psychological Assessment, 18*(2), 123-138. DOI: 10.1027//1015-5759.18.2.123
- Zhang, J., & Zheng, W. (2009). How does satisfaction translate into performance? An examination of commitment and cultural values. *Human Resource Development Quarterly, 20*(3), 331-351. DOI: 10.1002/hrdq.20022

Online Supplements for:

**A Person-Centered Perspective on Employees' HRM Values and their Implication for
Organizational Commitment**

Authors' note:

These online technical appendices are to be posted on the journal website and hot-linked to the manuscript. If the journal does not offer this possibility, these materials can alternatively be posted on one of our personal websites (we will adjust the in-text reference upon acceptance). We would also be happy to have some of these materials brought back into the main manuscript if you deem it useful. We developed these materials mostly to provide additional technical information and to keep the main manuscript from becoming needlessly long.

Table S1*Goodness-of-Fit Statistics of the Preliminary Measurement Models*

Model	χ^2 (N=1230)	df	CFI	TLI	RMSEA	90% CI RMSEA
HRM Values (B-CFA)	1449.316*	511	.924	.907	.039	[.036; .041]
HRM Practices (B-CFA)	1687.462*	511	.940	.926	.043	[.041; .046]
Organizational Commitment (CFA)	95.224*	48	.991	.987	.028	[.020; .037]

Note. CFA: confirmatory factor analytic model; B-CFA: bifactor confirmatory factor analytic model; HRM: human resource management; df: degrees of freedom; χ^2 = robust chi-square test of exact fit; CFI = Comparative Fit Index; TLI = Tucker-Lewis index; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; CI = RMSEA 90% confidence interval.

* $p < 0.01$.

Table S2
Standardized Factor Loadings (λ) and Item Uniquenesses (δ) for the Bifactor Confirmatory Factor Analytic (B-CFA) Solution of HRM Values

Items	F1 (λ)	F2 (λ)	F3 (λ)	F4 (λ)	F5 (λ)	F6 (λ)	F7 (λ)	F8 (λ)	F9 (λ)	FGS (λ)	FGM (λ)	FGO (λ)	δ
B1AA	.552**											.295**	.609**
B1BB	.377**											.066	.854**
B1DD	.567**											.279**	.601**
B1FF	.472**											.186**	.743**
B2CC		.304									.580**		.571**
B2DD		.763									.609**		.047
B2EE		.282									.588**		.575**
B2FF		.117									.524*		.712**
B3BB			.536**									.436**	.523**
B3DD			.442**									.458**	.595**
B3EE			.394*									.622**	.458**
B3FF			.230									.717**	.432**
B4CC				.429**							.597**		.459**
B4DD				.611**							.578**		.293**
B4EE				.642**							.524**		.313**
B4FF				.658**							.498*		.319**
B5CC					.333**					.348**			.768**
B5DD					.471**					.349**			.657**
B5EE					.406**					.317**			.735**
B5FF					.550**					.254**			.633**
B7CC						-.013				.771**			.405**
B7EE						.438**				.551**			.504**
B7FF						.568**				.586**			.334**
B7HH						.328*				.591**			.543**
B8AA							.636**				.248**		.534**
B8BB							.756**				.166		.401**
B8DD							.680**				.266**		.466**
B8EE							.511**				.375*		.597**
B9BB								.658**			.360**		.438**
B9CC								.579**			.419**		.489**
B9GG								.770**			.322**		.303**
B9HH								.635**			.279*		.518**
B10AA									.297			.578**	.578**
B10BB									.345*			.676**	.424**
B10CC									.503**			.620**	.363**
B10DD									.493**			.581**	.420**

Standardized factor correlations

F1	-												
F2	-.086	-											
F3	.000	-.027	-										
F4	-.059	.000	.165	-									
F5	-.024	-.144	-.069	-.126	-								
F6	-.006	-.065	.190	-.287	.000	-							
F7	-.154	.000	-.192	.000	.039	-.174	-						
F8	.075	.000	-.102	.000	.104	.203	.000	-					
F9	.000	.018	.000	-.053	-.063	.240	.043	.079	-				
FGS	.083	-.051	.401*	.257	.000	.000	.161*	.127	.446	-			
FGM	.191	.000	.660**	.000	.271	.228	.000	.000	.485	.660**	-		
FGO	.000	-.013	.000	.100	.244*	.080	.065	.187	.000	.377**	.503**	-	

Note. F1 = Work-life balance; F2 = Leadership; F3 = Communication and participation; F4 = Performance appraisal; F5 = Selection; F6 = Training and development; F7 = Compensation; F8 = Benefits; F9 = Work design; FGS = General factor for ability enhancing practices; FGM; = General factor for motivation enhancing practices; FGO = General factor for opportunity enhancing practices; B1 = Work-life balance items; B2 = Leadership items; B3 = Communication and participation items; B4 = Performance appraisal items; B5 = Selection items; B7 = Training and development items; B8 = Compensation items; B9 = Benefits items; B10 = Work design items. λ = standardized factor loading; δ = standardized item uniquenesses.

** $p < 0.05$; * $p < 0.01$.

Table S3
Standardized Factor Loadings (λ) and Item Uniquenesses (δ) for the Bifactor Confirmatory Factor Analytic (B-CFA) Solution of the Presence of HRM Practices

Items	F1 (λ)	F2 (λ)	F3 (λ)	F4 (λ)	F5 (λ)	F6 (λ)	F7 (λ)	F8 (λ)	F9 (λ)	FGS (λ)	FGM (λ)	FGO (λ)	δ
B1AA	.555**											.377**	.549**
B1BB	.704**											-.206**	.461**
B1DD	.312**											.651**	.479**
B1FF	.252**											.374**	.797**
B2CC		.851**									.473**		.051**
B2DD		.509**									.757**		.168**
B2EE		.318**									.736**		.357**
B2FF		.678**									.451**		.336**
B3BB			.714**									.469**	.270**
B3DD			.512**									.194**	.700**
B3EE			.455**									.622**	.405**
B3FF			.149**									.725**	.452**
B4CC				.322**							.822**		.220**
B4DD				.513**							.801**		.096**
B4EE				.553**							.687**		.222**
B4FF				.712**							.619**		.109**
B5CC					-.334**					.645**			.473**
B5DD					-.127					.685**			.514**
B5EE					.491**					.503**			.507**
B5FF					.030					.458**			.790**
B7CC						.693**				.443**			.324**
B7EE						.699**				.129*			.495**
B7FF						.640**				.352**			.466**
B7HH						.444**				.403**			.641**
B8AA							.843**				.278**		.212**
B8BB							.597**				.391**		.490**
B8DD							.456**				.536**		.505**
B8EE							.374**				.408*		.694**
B9BB								.933**			.119*		.115**
B9CC								.698**			.213**		.468**
B9GG								.920**			.072		.149**
B9HH								.560**			.121*		.672**
B10AA									-.053			.824**	.319**
B10BB									-.043			.847**	.280**
B10CC									.518**			.623**	.020**
B10DD									.700**			.700**	.344**

Standardized factor correlations

F1	-												
F2	-.165*	-											
F3	.000	.378**	-										
F4	.072	.000	.100	-									
F5	-.215*	.053	-.245*	.075	-								
F6	.544**	-.026	.646**	.151*	.000	-							
F7	-.071	.000	-.210*	.000	.039	.000	-						
F8	-.410**	.000	-.414**	.000	.721**	-.154*	.000	-					
F9	.000	-.008	.000	.182*	-.018	.216*	.025	.152*	-				
FGS	-.266**	.201*	.090	.175*	.000	.000	.400**	.327*	.195*	-			
FGM	.330**	.000	.573**	.000	-.117	.571**	.000	.000	.166*	.353**	-		
FGO	.000	.296**	.000	.137*	.049	.049	.183**	.274**	.000	.553**	.407**	-	

Note. F1 = Work-life balance; F2 = Leadership; F3 = Communication and participation; F4 = Performance appraisal; F5 = Selection; F6 = Training and development; F7 = Compensation; F8 = Benefits; F9 = Work design; FGS = General factor for ability enhancing practices; FGM; = General factor for motivation enhancing practices; FGO = General factor for opportunity enhancing practices; B1 = Work-life balance items; B2 = Leadership items; B3 = Communication and participation items; B4 = Performance appraisal items; B5 = Selection items; B7 = Training and development items; B8 = Compensation items; B9 = Benefits items; B10 = Work design items. λ = standardized factor loading; δ = standardized item uniquenesses.

** $p < 0.05$; * $p < 0.01$.

Table S4

Standardized Factor Loadings (λ) and Item Uniquenesses (δ) for the Confirmatory Factor Analysis (CFA) of Organizational Commitment

<i>Items</i>	F1 (λ)	F2 (λ)	F3 (λ)	F4 (λ)	δ
EORG1_1	.925**				.144**
EORG2_1	.858**				.264**
EORG4_1	.840**				.294**
ECONTLA1_1		.760**			.422**
ECONTLA2_1		.874**			.236**
ECONTLA3_1		.841**			.293**
ECONTHS4_1			.878**		.229**
ECONTHS5_1			.825**		.319**
ECONTHS6_1			.666**		.557**
ENORM2_1				.819**	.329**
ENORM3_1				.865**	.252**
ENORM5_1				.763**	.418**
<i>Standardized factor correlations</i>					
F1	-				
F2	-.141**	-			
F3	.294**	.570**	-		
F4	.503**	.181**	.445**	-	
FG	.000	.000	.000	.000	-

Note. F1 = Affective commitment; F2 = Continuous commitment – Low alternative; F3 = Continuous commitment – High sacrifice; F4 = Normative commitment; FG = General factor for engagement; Eorg = Affective commitment items; Econtla = Continuous commitment – low alternative items; Econths = Continuous commitment – high sacrifice items; Enorm = Normative commitment items. λ = standardized factor loading; δ = standardized item uniquenesses.

** $p < 0.05$; * $p < 0.01$.

Table S5*Correlations*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Ability practices	-									
2. Motivation practices	.409**	-								
3. Opportunity practices	.397**	.468**	-							
4. Ability HRM values	.125**	.136**	.033	-						
5. Motivation HRM values	.086**	.124**	.050	.808**	-					
6. Opportunity HRM values	.058*	.010	.211**	.503**	.692**	-				
7. Affective commitment	.303**	.332**	.403**	.146**	.136**	.081**	-			
8. Continuous commitment (<i>low alternative</i>)	-0.69*	-.125**	-.168**	-.118**	-.128**	-.105**	-.167**	-		
9. Continuous commitment (<i>high sacrifice</i>)	.097**	.050	.080**	-.040	-.044	-.048	.352**	.611**	-	
10. Normative commitment	.208**	.209**	.258**	-.003	-.002	-.017	.593**	.178**	.518**	-

Note. All variables are factor scores with a mean of 0 and a SD of 1.

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$.

Figure S1

Elbow Plot of the 8 Solutions of HRM Values Profiles

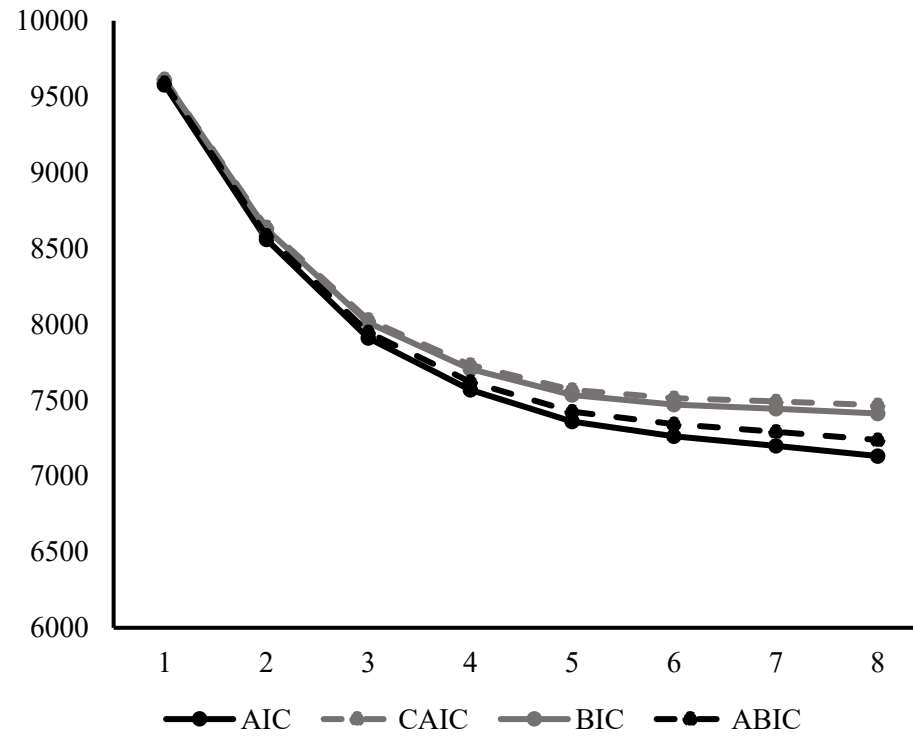


Table S6*Results from the Final Latent Profile Analytic Solution of the HRM Values 4-Profile Solution*

	Profile 1	Profile 2	Profile 3	Profile 4
	Mean [CI]	Mean [CI]	Mean [CI]	Mean [CI]
Ability	-.395 [-.537; -.254]	.421 [.310; .532]	-1.298 [-1.580; -1.017]	1.250 [1.199; 1.302]
Motivation	-.428 [-.588; -.268]	.482 [.372; .593]	-1.387 [-1.709; -1.065]	1.282 [1.201; 1.364]
Opportunity	-.287 [-.418; -.156]	.373 [.281; .466]	-1.123 [-1.460; -0.785]	.897 [.782; 1.013]
	Variance [CI]	Variance [CI]	Variance [CI]	Variance [CI]
Ability	.244 [.199; .288]	.167 [.135; .199]	1.175 [.488; 1.861]	.043 [.023; .062]
Motivation	.192 [.140; .243]	.125 [.102; .147]	1.642 [.306; 2.978]	.080 [.059; .101]
Opportunity	.398 [.303; .492]	.321 [.272; .370]	1.575 [.908; 2.241]	.192 [.104; .281]

Note. CI = 95% Confidence Interval. The profile indicators are estimated from factor scores with mean of 0 and a standard deviation of 1; Profile 1: Low levels of HRM values; Profile 2: Moderate levels of HRM values; Profile 3: Very low levels of HRM values; Profile 4: High levels of HRM values.

Discussion générale

L'approche stratégique de la gestion des ressources humaines, plus précisément le modèle compétence-motivation-opportunité, s'avère une perspective particulièrement intéressante pour comprendre les attitudes des employés, notamment l'engagement organisationnel (Combs *et al.*, 2006; Gong *et al.*, 2009; Jiang *et al.*, 2012; Kehoe & Wright 2013; Macky et Boxall, 2007; Takeuchi *et al.*, 2009; Ujma & Ingram, 2019) et la satisfaction professionnelle (Brown *et al.*, 2008; Combs *et al.*, 2006; Gong *et al.*, 2009; Jiang *et al.*, 2012; Macky et Boxall, 2007; Takeuchi *et al.*, 2009; Van Waeyenberg & Decramer, 2018). Toutefois, les écrits scientifiques ont largement négligé le rôle des différences inter-individuelles dans l'apport d'un système de GRH sur les attitudes des employés. L'omission de telles différences pourrait, entre autres, expliquer l'effet négatif observé de certains systèmes ou de certaines pratiques de GRH sur le fonctionnement des employés (Han *et al.*, 2020; Kuvaas & Dysvik, 2010). En d'autres termes, si les pratiques de GRH ne sont pas pleinement valorisées par certains employés, leurs bénéfices pourraient être largement diminués, ce qui pourrait expliquer la variabilité de l'« effet des systèmes ».

Afin d'approfondir cette compréhension, la thèse s'est proposée d'explorer la notion des valeurs RH visant à caractériser l'importance que les employés accordent aux pratiques de GRH. Misant sur cette nouvelle conceptualisation, l'objectif général de la thèse était d'approfondir la compréhension des pratiques de GRH, en se concentrant sur

la valeur que leur accordent les employés, et ce, pour mieux situer leur apport dans les attitudes au travail (engagement organisationnel et satisfaction professionnelle). Pour répondre à cet objectif, deux articles scientifiques ont été réalisés. Le premier consistait à valider un instrument de mesure des valeurs RH, afin de s'assurer de l'opérationnalisation du construit. Pour ce faire, la validation a été conduite sur un instrument initialement créé par Geringer *et al.* (2002) et adapté en français par Fabi *et al.* (2015), mais pour lequel l'examen des propriétés psychométriques spécifiques à l'importance accordée aux pratiques de GRH n'avait pas été effectué, se limitant jusqu'ici à la présence (ou à l'absence) des pratiques. Suite à la validation de l'instrument, le deuxième article proposait d'examiner, d'après une approche centrée sur la personne, si des sous-groupes d'employés se distinguent selon la configuration (profil) de leurs valeurs RH et d'évaluer l'apport des pratiques de GRH dans l'appartenance aux profils, de même que différentes formes d'engagement organisationnel (affectif, normatif et de continuité) leur étant associées.

Les prochaines sections sont consacrées à la présentation et à la discussion des résultats des deux articles scientifiques. Ensuite, les principales implications théoriques, méthodologiques et pratiques seront dégagées, de même que certaines limites des études ainsi que des pistes de recherches futures. Finalement, la conclusion soulignera le rôle non négligeable que pourrait avoir les valeurs RH dans l'efficacité d'un système de gestion RH sur les attitudes au travail des employés.

Synthèse des principaux résultats obtenus

Les prochaines sections abordent les principaux résultats obtenus dans les deux études réalisées dans le cadre du projet de thèse. Ces résultats sont discutés à la lumière de la documentation scientifique actuelle sur les pratiques de gestion des ressources humaines, des valeurs et des attitudes au travail (c'est-à-dire, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel).

Article 1

S'attachant à l'opérationnalisation d'un nouveau construit, l'objectif du premier article de thèse était de procéder à la validation d'un instrument portant sur les valeurs RH. Dans un secteur d'étude où foisonne la prolifération d'instruments dont les qualités psychométriques sont inadéquates (Boon *et al.*, 2019), la validation s'est fondée sur un instrument initialement créé par Geringer *et al.* (2002) et adapté et révisé par Fabi *et al.* (2015) pour évaluer la présence et l'absence d'un ensemble exhaustif de pratiques de GRH. Bien qu'offrant la possibilité d'évaluer l'importance que les employés accordent aux pratiques RH, la version de Fabi *et al.* (2015) n'avait dès lors fait l'examen d'une telle validation. Notons, plus globalement, que les instruments visant à mesurer les valeurs de travail reposent sur une telle conceptualisation de l'« importance accordée » à un objet (voir Busque-Carrier *et al.*, 2021). L'article visait ainsi (1) le développement d'une version courte de l'instrument de mesure (afin de faciliter son utilisation ultérieure); (2) l'examen de sa structure factorielle par la comparaison entre une analyse factorielle confirmatoire (AFC) et un modèle par équation structurelle exploratoire (ESEM); (3)

l'analyse de l'invariance de la mesure chez les hommes et chez les femmes; (4) l'examen de la validité de critère en relation avec la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque au travail.

Les résultats de l'étude appuient la validité du construit, tout en soutenant les qualités psychométriques de l'instrument proposé. Celui-ci permet ainsi de capter les valeurs RH des individus selon l'importance relative qu'ils accordent à un ensemble de neuf pratiques de GRH distinctes (voir Tableau 1). Les analyses réalisées soutiennent la supériorité du modèle ESEM, dans un contexte de validation de mesure, tant au niveau des indices d'ajustement du modèle que des saturations factorielles et des corrélations entre les facteurs qui s'avéraient plus faibles dans la solution ESEM. Ces résultats s'ajoutent aux études qui démontrent la supériorité du modèle ESEM, notamment en relation avec l'amélioration des indices d'ajustement et la réduction des corrélations factorielles (c'est-à-dire des facteurs différenciés; Asparouhov *et al.*, 2015; Morin *et al.*, 2016; Morin *et al.*, 2017). De plus, le modèle ESEM a permis l'identification de saturations croisées, favorisant un choix éclairé quant aux items à maintenir. Cela illustre l'importance de comparer les modèles AFC et ESEM lors du développement d'un instrument de mesure abrégé, ce qui concorde avec de récentes études dans le domaine de l'engagement au travail (Perreira *et al.*, 2018) et du leadership authentique (Levesque-Côté *et al.*, 2018). Il en résulte un instrument comportant 36 items qui mesure les valeurs s'attachant à 9 catégories de pratiques de GRH (voir Tableau 1).

Par la suite, des analyses d'invariance de la mesure ont été réalisées dans l'objectif de valider l'équivalence (c'est-à-dire la généralisation) des réponses selon le sexe (féminin ou masculin) des participants. Ces analyses confirment l'équivalence de l'instrument auprès des hommes et des femmes, c'est-à-dire que les construits possèdent la même signification en fonction du sexe des participants. Considérant que certains éléments contextuels, dont le sexe, sont susceptibles d'influencer les attitudes et les comportements au travail, il était important que l'instrument ait été en mesure de permettre cette distinction (Edgar *et al.*, 2020). Cela permettra à de futures études de tenir compte de telles différences possibles au niveau des valeurs RH, comme le suggère la recherche plus vaste sur les valeurs de travail (Rowe et Snizek, 1985).

En dernier lieu, avec pour objectif de confirmer la validité de critère du nouvel instrument, l'association entre les différentes pratiques de GRH et la satisfaction intrinsèque et extrinsèque au travail a été évaluée. Les résultats démontrent une association positive entre les valeurs RH orientées sur les pratiques de sélection, de communication et de participation, de leadership, d'évaluation de la performance et des caractéristiques de l'emploi et la satisfaction intrinsèque au travail. Au niveau de la satisfaction extrinsèque au travail, ce sont plutôt les valeurs RH orientées sur les pratiques de sélection, de leadership et d'évaluation de la performance qui y sont associées. Pour ce qui est des pratiques de GRH comme la formation et le développement, la compensation, les bénéfices et la conciliation travail-famille, aucune relation n'a été décelée. Ces résultats attestent l'effet différencié des différentes pratiques de GRH sur le type de

satisfaction (intrinsèque ou extrinsèque) des employés. Ainsi, certaines pratiques (c'est-à-dire sélection, communication et participation, leadership, évaluation de la performance, caractéristiques de l'emploi) sont associées à un type plus favorable de satisfaction au travail (intrinsèque), puisque, par définition, elle concerne la nature même du travail (Hirschfeld, 2000). Tandis que d'autres (c'est-à-dire sélection, leadership, évaluation de la performance) favorisent un type de satisfaction qui pourrait être considéré comme moins favorable, ou adaptatif à long terme, considérant son association avec les facteurs externes à l'emploi (Hirschfeld, 2000). Certains de ces résultats trouvent écho dans la théorie de l'autodétermination proposée par Deci et Ryan (1985, 2000). Les pratiques de GRH qui favorisent le sens et la valeur du travail sont plus enclines à être associées à la satisfaction intrinsèque. En revanche, les pratiques pouvant induire une source de pression externe ou constituer une récompense contingente au travail effectué sont plus susceptibles de favoriser la satisfaction extrinsèque, telles que l'évaluation de la performance (par exemple, documenter la performance de l'employé) et le leadership (par exemple, l'accent sur des hauts standards de performance). Cependant, les pratiques d'évaluation de la performance (par exemple, aider l'employé à atteindre ses objectifs) et du leadership (par exemple, reconnaître les bonnes performances) étaient également associées à la satisfaction intrinsèque. Bien qu'étonnants, ces résultats s'alignent sur certains écrits scientifiques. En effet, en plus d'être perçues différemment selon les employés (Poon, 2004), ces pratiques reposent sur des ensembles de comportements hétérogènes pouvant simultanément agir sur les deux types de satisfaction au travail. Plus précisément, l'évaluation de la performance peut être perçue comme une contrainte, et le

leadership comme une forme de contrôle, ce qui expliquerait le lien avec la satisfaction extrinsèque. Aussi, l'évaluation de la performance peut être perçue comme une forme de reconnaissance, et le leadership comme une forme de soutien, ce qui favoriserait plutôt la satisfaction intrinsèque au travail (Poon, 2004; Petrescu & Simmons, 2008).

Article 2

Considérant l'omission de prendre en compte les valeurs de l'individu dans la compréhension de l'efficacité des systèmes de GRH et le manque d'étude en gestion adoptant une approche centrée sur la personne, l'objectif de l'article 2 était d'examiner si les ensembles de pratiques de GRH sont uniformément valorisés et bénéfiques, en termes d'engagement organisationnel chez les employés. Plus particulièrement, l'article avait comme objectifs : (1) d'identifier la présence d'ensembles spécifiques de valeurs RH, selon le modèle compétence-motivation-opportunité; (2) d'évaluer le rôle prédictif de la présence des pratiques de GRH dans l'appartenance aux profils de valeurs RH; (3) d'examiner le lien entre l'appartenance aux profils de valeurs RH et l'engagement au travail (affectif, de continuité, normatif); (4) d'examiner le rôle potentiellement modérateur des profils de valeurs RH dans la relation entre les pratiques de GRH et l'engagement au travail. Afin d'avoir la possibilité d'identifier la présence de sous-groupes en fonction des valeurs RH des employés, des analyses de profils latents ont été réalisées.

Les résultats des analyses démontrent la pertinence de l'utilisation d'approches par modélisation bifactorielle afin de capter la nature multidimensionnelle des construits mesurés (Morin *et al.*, 2016; Morin *et al.*, 2020). Ainsi, les approches par modélisation bifactorielle (B-AFC et B-ESEM) ont permis d'évaluer un facteur global (ici, les ensembles des pratiques de GRH, soit compétence-motivation-opportunité) et des facteurs spécifiques (ici, les pratiques de GRH qui composent les ensembles). Comme résultante, le modèle B-AFC s'est avéré le modèle de mesure le plus adéquat pour la présence des pratiques et les valeurs RH. Ces résultats démontrent la pertinence de comparer les modèles de mesure, afin de déterminer le plus adéquat, tel que soutenu par Asparouhov *et al.* (2015) ou Morin *et al.* (2020).

Les résultats révèlent la présence de quatre profils de valeurs RH : (1) faibles niveaux de valeurs RH; (2) niveaux moyens de valeurs RH; (3) très faibles niveaux de valeurs RH; (4) niveaux élevés de valeurs RH. En termes de proportion, ils représentent (1) 39,72 %; (2) 36,69 %; (3) 11,18 %; (4) 12,41 % de la population à l'étude, respectivement. Ces profils se distinguent de façon quantitative sur le plan de l'importance accordée aux différents ensembles de pratiques de GRH dans l'entreprise, soit : compétence, motivation et opportunité. Étant donné qu'il s'agit de la première étude s'attachant à la notion des valeurs RH et utilisant une approche centrée sur la personne dans le domaine de la GRH, il n'est pas possible de comparer ces résultats avec d'autres études. Cependant, bien que plusieurs études rapportent des différences tant qualitatives que quantitatives dans l'identification de profils s'attachant à des manifestations attitudinales ou psychologiques

(par exemple, motivation ou engagement), certaines ont seulement observé des profils se distinguant de manière quantitative (c'est-à-dire, en termes de score moyen sur tous les indicateurs) (par exemple, Gillet *et al.*, 2019; Wang *et al.*, 2016).

Ensuite, l'objectif était de mieux comprendre si l'exposition à certains ensembles de pratiques de GRH (par exemple, compétence-motivation-opportunité) est associée à l'appartenance à certains profils de valeurs RH. Les résultats révèlent que la présence des pratiques de GRH orientées sur les compétences augmente la probabilité d'appartenir au profil *niveaux élevés de valeurs RH* (profil 4) et diminue la probabilité d'appartenir au profil *niveaux modérés de valeurs RH* (profil 2) et *niveaux très faibles de valeurs RH* (profil 3). Les résultats ne révèlent pas d'association entre l'appartenance aux profils de valeurs RH et les ensembles de pratiques axées sur la motivation ou les opportunités. Ainsi, la présence de pratiques de GRH axées sur les compétences est davantage associée à un plus haut niveau de valeurs RH chez les employés, contrairement aux pratiques axées sur la motivation ou les opportunités. Ces résultats appuient les études qui soutiennent que les différents ensembles de pratiques (c'est-à-dire CMO) ont un effet différencié sur le fonctionnement des employés (Jiang *et al.*, 2012; Khoreva & Wechtler, 2018; Lepak *et al.*, 2006; Siemsen *et al.*, 2008).

Par ailleurs, les résultats démontrent que les profils de valeurs RH caractérisés par des niveaux d'importance modérée (profil 2) à élevée (profil 4) sont associés à de plus hauts niveaux d'engagement affectif et de plus faibles niveaux d'engagement de

continuité (faibles alternatives) envers l'organisation. Pour ce qui est de l'engagement normatif et de l'engagement de continuité en rapport avec les sacrifices, aucune association significative n'a émergé des analyses. Ainsi, les employés accordant un plus fort degré d'importance aux pratiques de GRH, c'est-à-dire ayant un haut degré de valeurs RH, sont plus susceptibles de présenter un engagement de qualité (affectif) au travail. Ces résultats s'alignent sur ceux de Kundu et Gahlawat (2012), qui suggèrent que les ensembles de pratique compétence-motivation-opportunité ne favorisent pas uniformément l'engagement organisationnel des employés. Afin de mieux comprendre le lien entre les pratiques de GRH et l'engagement organisationnel des employés, il semble ainsi primordial de considérer le rôle des valeurs RH. Ces résultats tendent à soutenir les études dans le domaine de la GRH qui suggèrent que la perception des employés envers les pratiques de GRH est essentielle, considérant que les attitudes et les comportements sont, entre autres, influencés par les valeurs, les besoins et les expériences de travail et de vie (Nishii & Wright, 2008). D'ailleurs, ces résultats ouvrent sur la pertinence des valeurs RH, comme mécanisme psychologique susceptible d'expliquer la variabilité des résultats obtenus par les systèmes de GRH mis de l'avant dans les études de Han *et al.*, (2020) de Kuvaas et Dysvik (2010).

Enfin, les résultats ne soutiennent pas le rôle modérateur des profils de valeurs RH dans la relation entre la présence des pratiques de GRH et les différentes composantes de l'engagement organisationnel (affectif, normatif, de continuité). Les résultats suggèrent que la présence des pratiques de GRH axée sur les compétences augmente ou diminue

l'appartenance à certains profils (profils 2, 3 et 4), lesquels agissent sur certains états d'engagement organisationnel. Ces résultats n'appuient donc pas la prémisse selon laquelle l'effet de la présence des pratiques de GRH sur l'engagement dépend de l'appartenance à des profils spécifiques de valeurs RH (effet modérateur). Bien que l'analyse ait soutenu la présence de liens directs entre les pratiques de GRH et les indicateurs d'engagement (ce qui peut suggérer une médiation partielle), des études longitudinales seront nécessaires afin de mieux dégager la séquence par laquelle la présence de pratiques de GRH agit sur les valeurs RH ainsi que sur diverses manifestations attitudinales, voire aussi comportementales (par exemple, performance et rétention). Plus spécifiquement, les résultats ont révélé que la présence de tous les ensembles de pratiques (par exemple, compétence-motivation-opportunité) est associée positivement à l'engagement affectif et normatif. De plus, les pratiques axées sur les opportunités sont associées à de plus faibles niveaux d'engagement de continuité, en relation avec les faibles alternatives et celles axées sur les compétences à de plus hauts niveaux d'engagement de continuité, en rapport avec les sacrifices. Ces résultats soutiennent les études qui attestent l'effet différencié des différents ensembles de pratiques de GRH (par exemple, Bos-Nehles *et al.*, 2013; Jiang *et al.*, 2012). À nouveau, ces résultats attestent la pertinence de considérer les ensembles de GRH (c'est-à-dire, CMO) dans leur unicité, tel que discuté plus tôt, afin de mieux dégager l'effet des différents ensembles sur l'engagement organisationnel des employés (Jiang *et al.*, 2012; Lepak *et al.*, 2006).

Contributions de la thèse

À la lumière des résultats obtenus dans les deux articles scientifiques de la thèse, les prochaines sections aborderont les contributions théoriques, méthodologiques et pratiques de la thèse. De même, les limites du projet de thèse et les pistes de recherches futures seront discutées.

Contributions théoriques

La principale contribution théorique de la thèse réside dans l'opérationnalisation des valeurs RH, un concept novateur qui devrait permettre d'améliorer la compréhension de ce que les employés désirent réellement et à quoi ils aspirent en termes de pratiques de GRH. Il s'agit d'un objet d'étude pertinent en lui-même. Dans la thèse, la notion des valeurs RH est utilisée de manière à rendre compte des différences individuelles pouvant expliquer l'effet variable des pratiques de GRH sur les attitudes des employés (Han *et al.*, 2020; Kuvaas & Dysvik, 2010). Les résultats de l'article 1 soutiennent que les valeurs RH sont relativement distinctes à l'égard d'un vaste éventail de pratiques de GRH. L'opérationnalisation de ce construit s'inscrit dans un important courant théorique en GRH (Garg *et al.*, 2021; Nishii & Wright, 2008) qui met l'accent sur les caractéristiques de l'employé (par exemple, les objectifs personnels, les valeurs, les besoins ou la personnalité) en rapport avec les facteurs de l'organisation (par exemple, leaders, équipe de travail, collègues, etc.), plutôt qu'exclusivement sur les caractéristiques du système selon les pratiques de GRH adoptées par l'organisation et la manière dont elles sont déployées et intégrées par les employés (Bowen & Ostroff, 2004). À ce sujet, plusieurs

études soutiennent que l'efficacité d'un système de GRH dépend grandement de la perception ou de la réaction des employés par rapport à ce système (par exemple, Lepak *et al.*, 2006; Lepak & Boswell, 2012; Liao *et al.*, 2009; Nishii & Wright, 2008). Nos résultats corroborent d'ailleurs ceux d'une récente étude de Garg *et al.* (2021) révélant que les employés attribuent différents niveaux de saillance ou de prépondérance aux pratiques de GRH, lesquels aideraient à expliquer l'efficacité d'un système de GRH. Les résultats de l'article 2 y ajoutent, en dévoilant que divers sous-groupes, selon la configuration de leurs valeurs RH, accordent plus ou moins d'importance aux diverses pratiques de GRH. Ils suggèrent, en outre, que la présence de certaines pratiques de GRH façonne le degré d'intériorisation de ces valeurs. Tout en soutenant l'idée que l'efficacité d'un système de GRH dépend de certaines caractéristiques individuelles, nos résultats suggèrent que l'effet des pratiques de GRH sur l'engagement organisationnel serait direct ou indirect (par l'entremise de certaines configurations de valeurs RH). Comme l'effet modérateur des valeurs RH n'a pas été observé dans cette relation, nos résultats précisent les modes d'action par lesquelles les pratiques de GRH agissent sur l'attitude des employés. Les valeurs RH des employés pourraient ainsi constituer l'un des mécanismes psychologiques impliqués dans l'efficacité d'un système de GRH. La présente thèse contribue ainsi à ce courant théorique, suggérant que la variabilité des systèmes de GRH peut être attribuée aux différences inter-individuelles entre les employés, alors qu'ils ne valorisent pas forcément les pratiques de GRH de façon uniforme, accordant un degré distinct d'importance aux différentes pratiques. Ceci expliquerait aussi pourquoi la même

offre de pratiques de GRH ne mène pas aux mêmes effets attendus auprès de tous les employés.

Une seconde contribution théorique de la thèse se situe au niveau de la compréhension de l'apport des différents ensembles de pratiques de GRH (compétence-motivation-opportunité) sur l'appartenance à certains profils de valeurs RH et quant à leurs relations différenciées avec les attitudes des employés. Premièrement, les résultats de l'article 2 démontrent qu'il existe une distinction claire entre les valeurs RH des employés, plus précisément quatre configurations distinctes, en fonction du degré général d'importance accordée aux pratiques de GRH. Cependant, nos résultats ne démontrent pas que les employés évaluent de façon très distinctive les différents ensembles de pratiques de GRH (CMO), c'est-à-dire qu'ils accorderaient nettement plus d'importance à l'un ou à l'autre des ensembles de pratiques. Étant donné que les études dans le domaine n'ont pas jusqu'à présent utilisé ce genre d'approche (centrée sur la personne), il n'est pas possible de comparer ces résultats. Cependant, notons que les études qui utilisent le modèle CMO tendent à démontrer des effets différenciés pour chaque ensemble de pratique (Boselie, 2010; Bos-Nehles *et al.*, 2013; Katou & Budhwar's, 2010; Jiang *et al.*, 2012). Cette distinction au niveau des profils ouvre la possibilité pour des recherches futures d'explorer d'autres facteurs personnels (par exemple, la qualité de la motivation) ou encore professionnels (par exemple, les demandes et les ressources au travail) qui expliqueraient que certains employés présentent de faibles ou de très faibles niveaux de valeurs RH par rapport à d'autres montrant plutôt des niveaux modérés à élevés.

Appliquée à cette thèse, l'utilisation d'une approche centrée sur la personne est particulièrement intéressante, afin de saisir l'interdépendance entre les ensembles de GRH (CMO). A contrario, selon l'approche centrée sur la variable, la relation entre les pratiques de GRH et les attitudes des employés ne reflète que les relations observées pour l'ensemble des participants. Ainsi, l'approche centrée sur la personne considère systématiquement la possibilité que ces participants partagent des similarités en permettant l'identification de profils dans un échantillon donné (Gillet *et al.*, 2019; Morin *et al.*, 2016). Outre l'identification de sous-groupes d'employés en fonction des similarités partagées en termes de valeurs RH, il devenait possible d'examiner des variables prédictives (ici, la présence des pratiques de GRH) et des conséquences attendues (ici, l'engagement organisationnel) dans le modèle testé (Gillet *et al.*, 2019; Meyer et Morin, 2016). Considérant la complémentarité de ces approches (Meyer et Morin, 2016), l'approche centrée sur la personne s'avère une avenue prometteuse pour comprendre l'efficacité d'un système de GRH, tout en tenant compte de la possibilité que les différents sous-groupes d'employés identifiés se distinguent sur le plan des attitudes. C'est d'ailleurs ce que dévoilent les résultats de l'article 2, dans laquelle quatre profils distincts de valeurs RH étaient distinctement associés aux formes d'engagement organisationnel. Ces résultats attestent la pertinence d'une telle approche, tout en invitant de prochaines études à considérer l'analyse de profils latents dans l'examen de construits de nature psychologique rattachés aux pratiques de GRH et au fonctionnement des employés.

Il ressort de cette recherche que les employés évaluent distinctement les trois ensembles de pratiques de GRH mobilisés par le modèle CMO, mais qu'ils accordent une importance semblable à ces ensembles, pour chacun des profils identifiés. Ainsi, les résultats de l'article 2 soutiennent l'effet direct et spécifique des ensembles de pratiques de GRH sur les états d'engagement des employés. Ils corroborent ceux de Liao *et al.* (2009) selon laquelle les employés évaluent distinctement les différents ensembles de pratiques de GRH. Or, ils poussent plus loin ces résultats en révélant que les employés accordent une importance semblable à chacun des ensembles de pratiques évalués.

En outre, les résultats de l'article 2 tendent à démontrer l'apport prédictif des pratiques orientées sur les compétences dans l'appartenance aux profils de valeur RH. Ainsi, les différents niveaux de valeurs RH varient en fonction de l'exposition aux (ou de la saillance des) pratiques de GRH qui prévalent dans leur environnement de travail (plus particulièrement les pratiques axées sur les compétences). D'après cette lecture, les pratiques axées sur la compétence pourraient jouer un rôle plus déterminant dans le degré d'intériorisation des valeurs RH, supposément dans la mesure où elles contribuent davantage à leur agentivité. Selon Bandura (1997), cette notion correspond au fait que l'individu se sente au cœur de ses actions et de ses choix. Ainsi, les pratiques de GRH visant l'acquisition de connaissances et de compétences dans un contexte de développement professionnel pourraient favoriser davantage l'intériorisation des valeurs RH que d'autres ensembles de pratiques où l'employé joue un rôle plus passif. En guise d'exemple, le déploiement de programmes de rémunération (motivation) ou les

caractéristiques du travail (opportunité) constituent des aspects largement déterminés par le contexte externe à l'employé, dans lequel sa proactivité peut être moindrement mise à profit. De futures études devraient également considérer le rôle potentiel de la saillance des pratiques de GRH, afin d'examiner son apport dans l'intériorisation des valeurs RH des employés. Ceux-ci pourraient ainsi percevoir et interpréter les pratiques de GRH en fonction de leurs caractéristiques (par exemple, la prédominance, la disponibilité et l'observabilité), mais aussi de leurs préférences individuelles (Garg *et al.*, 2021; Lepak & Boswell, 2012).

Les résultats de la thèse ne permettent pas d'affirmer que les états d'engagement varient en fonction de la présence de pratiques (c'est-à-dire, CMO). Cependant, ils tendent à suggérer que la présence de certaines pratiques (compétence) favorise l'appartenance à certains sous-groupes de valeurs RH, lesquels sont distinctement associés aux états d'engagement. De futures études devraient continuer à s'intéresser à cette complémentarité entre la présence des pratiques de GRH et les valeurs RH des employés, pour mieux comprendre les résultats obtenus au niveau du fonctionnement des employés.

Une troisième contribution théorique se situe au niveau de l'apport des valeurs RH dans l'attitude des employés, plus particulièrement sur les états d'engagement organisationnel (affectif, normatif et de continuité) et la satisfaction au travail (intrinsèque et extrinsèque). Les résultats de la thèse confirment que les pratiques de GRH ne sont pas valorisées uniformément par les employés (valeurs RH) et, par conséquent, diffèrent sur

le plan des attitudes de travail. Ce faisant, la thèse ouvre sur l'opérationnalisation d'un nouveau construit (valeurs RH) permettant aux chercheurs et aux praticiens d'appréhender différemment l'efficacité « universelle » des systèmes de GRH. Ses résultats permettent d'enrichir la théorie en matière de fonctionnement psychologique des employés, particulièrement celle des attitudes des employés (Jiang *et al.*, 2012). Plus précisément, les résultats de l'article 1 démontrent que les valeurs RH sont distinctement associées à la satisfaction (intrinsèque et extrinsèque) des employés, alors que ceux de l'article 2 soulignent que les profils de valeurs sont distinctement associés à divers états d'engagement (affectif, normatif et de continuité) organisationnel. Tout en nuancant les écrits scientifiques sur l'apport des pratiques de GRH (Kooij *et al.*, 2010; Nishii & Wright, 2008), ces résultats tendent à s'adosser aux théories plus vastes sur les valeurs de travail. Bien que conceptualisées différemment, plusieurs études soutiennent l'apport des valeurs de travail dans les attitudes des employés, tels l'engagement organisationnel (Arciniega, 2006; Abbott *et al.*, 2005; Fischer & Mansell, 2009; Meyer & Allen, 1991), et la satisfaction au travail (Froese & Xiao 2012; Hegney *et al.*, 2006). Les résultats de l'article 1 révèlent que les valeurs RH, considérées de façon isolées, sont associées différemment à chaque type de satisfaction au travail. En plus d'enrichir la distinction entre la satisfaction intrinsèque et extrinsèque, ces résultats font écho aux études sur les valeurs de travail, qui font l'objet d'une distinction entre les valeurs davantage intrinsèques (par exemple, valeurs d'accomplissement et d'autonomie, Dawis & Lofquist, 1984; valeurs cognitives, Élizur, 1984;) et extrinsèques (par exemple, valeurs de sécurité et de confort, Dawis & Lofquist, 1984; valeurs instrumentales, Élizur, 1984). Les résultats de l'article 2

y ajoutent, en dévoilant que les différents types de valeurs RH (c'est-à-dire orientées sur les compétences, la motivation ou les opportunités), lorsque considérés ensemble, ne se distinguent pas sur le plan des formes d'engagement; c'est le degré (faible, moyen, élevée ou très élevée), plutôt que la spécificité (types de valeurs), qui semble déterminant. Ainsi, plus l'individu accorde de l'importance à tous les types de pratiques de GRH, plus il est susceptible de présenter de hauts niveaux d'engagement affectif et de faibles niveaux d'engagement de continuité. Compte tenu de la pertinence de la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000) dans les écrits scientifiques visant à expliquer l'engagement organisationnel des employés (Fernet *et al.*, 2020; Gagné & Meyer, 2008), de futures études pourraient tenter de mieux saisir l'apport quantitatif et qualitatif des valeurs RH, spécialement au regard de leur nature davantage intrinsèque ou extrinsèque. Plusieurs études tendent à suggérer que l'engagement affectif à l'égard de l'organisation découle d'une motivation autonome (choix, plaisir), comparativement à l'engagement normatif et de continuité, qui proviendraient d'une motivation contrôlée (sentiment d'obligation ou pression externe) (Gagné *et al.*, 2008). Il serait en outre important de s'intéresser à des indicateurs du fonctionnement des employés d'autres natures, tels que les comportements (rendement individuel et comportements prosociaux) et l'état de santé psychologique (par exemple, la vitalité et l'épuisement), tant pour accroître la validité de l'instrument (article 1) que pour élargir le réseau nomologique des profils de valeurs RH (article 2).

Enfin, la troisième et dernière implication théorique découle de la validation de l'instrument de mesure sur les valeurs RH au travail. Comme le développement théorique est étroitement lié à la qualité des mesures utilisées, il est primordial de miser sur des instruments possédant des qualités psychométriques appréciables (Boon *et al.*, 2019). Pourtant, la récente recension de Boon *et al.* (2019) conclut que 80 % des instruments de mesure portant sur les systèmes de GRH ne sont pas adéquatement validés, ce qui limite considérablement le développement théorique en matière de pratiques de GRH (Boon *et al.*, 2019). Ainsi, la validation de l'instrument sur les valeurs RH devrait contribuer à favoriser l'étude des différences inter-individuelles rattachées au déploiement des pratiques, de même que celle sur l'efficacité des systèmes de GRH. L'instrument repose sur les pratiques les plus couramment identifiées dans les écrits scientifiques (Posthuma *et al.*, 2013; Boon *et al.*, 2019), tout en y intégrant d'autres études, estimées tout aussi essentielles (Boon *et al.*, 2019; voir Tableau 1). Étant donné que notre instrument évaluant les valeurs RH est étroitement lié à d'autres déjà validés portant sur des construits limitrophes (par exemple., pratiques RH, Fabi *et al.*, 2015; Geringer *et al.*, 2002), il devrait contribuer à l'essor théorique de la notion des valeurs RH.

Contributions méthodologiques

Les travaux de thèse comportent également des implications concernant la méthodologie de la recherche, spécialement grâce à l'utilisation de modèles à variable latente. Par l'emploi de tels modèles, la thèse confirme non seulement la pertinence de ce type d'analyse pour l'étude des propriétés psychométriques d'un instrument (article 1),

mais également son utilité afin d'évaluer des interrelations complexes (construit multidimensionnel; article 2) en y intégrant une correction pour l'erreur de mesure aléatoire (Marsh *et al.*, 2013). Ainsi, les travaux de thèse devraient favoriser des pistes novatrices de recherche et d'intervention dans les domaines de la psychologie du travail, par un examen plus rigoureux des variables à l'étude et supposément un reflet plus juste de la réalité complexe du travail.

La première contribution concerne l'importance de comparer les différents modèles de mesures qui s'appliquent aux construits étudiés, tant pour la validation d'un instrument de mesure (article 1) que pour l'examen d'un modèle conceptuel (article 2). Toutefois, bien que la documentation scientifique tende à soutenir qu'un modèle ESEM est supérieur à un modèle AFC (Marsh *et al.*, 2014), cette affirmation n'est que partiellement confirmée par les études de la thèse. La validation de notre instrument de mesure atteste l'importance d'aller plus loin que de valider un outil en utilisant seulement l'analyse factorielle confirmatoire (AFC). Certes, ce type d'analyse permet d'évaluer l'ajustement d'un modèle et les saturations factorielles des items, mais il s'avère trop restrictif (Marsh *et al.*, 2014). Pour cette raison, il est incontournable de comparer les modèles AFC et ESEM, d'autant plus lors de la validation d'un instrument de mesure (Asparouhov *et al.*, 2015; Marsh & Hau, 2007; Morin *et al.*, 2020). Les résultats obtenus dans l'article 1 montrent bien que le modèle ESEM s'avère seulement supérieur en termes d'estimation des facteurs latents et des corrélations entre les facteurs, ce qui soutient les études de divers domaines (par exemple, Asparouhov *et al.*, 2015; Guay *et al.*, 2015; Litalien *et al.*, 2015; Mai *et al.*,

2018). En effet, dans la version longue, les saturations factorielles du modèle AFC s'avéraient adéquates (version longue : .170-.810, $M=.600$; version courte : .322-.845, $M=.668$), mais pas pour le modèle ESEM (version longue : -.089-.887, $M=.479$; version courte : .389-.858, $M=.615$). Ainsi, l'inclusion des saturations croisées a contribué à une meilleure estimation des facteurs de référence, ce qui a permis de prendre une décision éclairée quant aux items à privilégier dans la version courte de l'instrument. De même, les corrélations factorielles étaient considérablement réduites pour le modèle ESEM, en comparaison avec le modèle AFC, diminuant ainsi le risque de multicollinéarité entre les facteurs. En dernier lieu, l'examen des saturations croisées dans la version longue a permis d'identifier 13 items avec une saturation croisée $\leq .20$, dont 4 de ces items saturaient davantage sur un autre facteur que le facteur de référence. Ces saturations croisées remettent en question la capacité de l'instrument de dépeindre adéquatement la nature multidimensionnelle des valeurs RH. En plus de représenter une force méthodologique afin d'évaluer la structure factorielle d'un instrument de mesure, le modèle ESEM démontre clairement sa capacité à obtenir des estimations plus précises des saturations factorielles. Ces résultats soutiennent l'importance d'utiliser un modèle ESEM lors de la validation des qualités psychométriques d'un instrument, notamment lors de la création d'une version courte pour laquelle l'examen statistique des items est primordial, tel que démontré dans de précédentes études (Asparouhov *et al.*, 2015; Marsh *et al.*, 2009).

Les analyses préliminaires réalisées dans l'article 2, visant à mieux comprendre le lien entre les valeurs RH des employés et les états d'engagement organisationnel, appuient

également l'importance de comparer les modèles de mesure. En effet, pour le test du modèle conceptuel, une comparaison avec les modèles bifactoriels (B-AFC et B-ESEM) s'ajoute à la comparaison classique des modèles ESEM et AFC, considérant que ces modèles permettent d'évaluer des facteurs globaux et des facteurs spécifiques. Ainsi, pour les modèles bifactoriels, les facteurs globaux (3) correspondent aux ensembles de pratiques de GRH (c'est-à-dire CMO), et les facteurs spécifiques correspondent aux neuf ensembles de pratiques de GRH séparées (voir Tableau 1). Ces modèles permettent ainsi de prendre en compte la multidimensionnalité des construits mesurés (Morin *et al.*, 2016). Plusieurs études ont démontré la valeur des approches par modélisation bifactorielle, notamment en lien avec la motivation (Gunnell & Gaudreau, 2015; Howard *et al.*, 2016), et la satisfaction/frustration des besoins psychologiques (Brunet *et al.*, 2016; Myers *et al.*, 2014; Tóth-Király *et al.*, 2019). Malgré les nombreuses études qui soutiennent la supériorité d'un modèle ESEM et du modèle B-ESEM, les résultats de l'article 2 tendent à démontrer qu'il est inapproprié de ne pas considérer la comparaison des modèles de mesure, ce qui pourrait induire des biais. Dans l'article 2, le modèle le plus adéquat s'avère être le modèle B-AFC, contrairement aux résultats d'autres études dans le domaine suggérant plutôt la supériorité d'un modèle B-ESEM (Perreira *et al.*, 2018; Morin *et al.*, 2016; Morin *et al.*, 2020). Cela démontre la nécessité d'examiner plus d'un modèle de mesure et de les comparer, afin de prendre une décision éclairée quant au modèle à retenir, tel qu'il est recommandé par Marsh *et al.* (2014).

Une autre contribution se situe au niveau de la pertinence d'utiliser l'approche centrée sur la personne, plutôt que la plus traditionnelle approche centrée sur les variables, considérant qu'aucune étude, à notre connaissance, ne s'y était intéressée dans des objets de recherche liés à la GRH. Pourtant, ces études confirment la pertinence de cette approche afin de mieux comprendre le fonctionnement des employés. Tel que mentionné précédemment, la nature complémentaire de ces approches, centrées sur la variable (article 1) et sur la personne (article 2), constitue une force méthodologique de la thèse, puisqu'elles offrent des complémentaires d'un ensemble de relations impliquant les valeurs RH.

Contributions pratiques

La validation d'un instrument de mesure qui porte sur les valeurs RH s'attachant à un éventail exhaustif de pratiques de GRH (9 pratiques), tout en étant bref et concis, est un atout majeur dans le domaine. Cet outil permettra certainement d'optimiser la collecte des données, tant pour les chercheurs que pour les organisations. Du côté des organisations, cet instrument permettra d'évaluer les pratiques de GRH prisées par les employés en lien avec les pratiques déployées dans les organisations. En effet, cet outil vise précisément à évaluer ce que les employés valorisent et désirent réellement comme pratiques de GRH. Un tel outil devrait s'avérer utile pour évaluer en profondeur l'efficacité du système de GRH en place, ce qui permettra de guider les organisations dans leurs investissements en termes de développement ou de réévaluation de leurs pratiques de GRH. Ainsi, les organisations bénéficieraient de cette approche personnalisée, plutôt que de s'appuyer sur

une approche universelle reposant sur l'adoption des « meilleures pratiques ». Cet outil pourrait s'avérer particulièrement utile pour mieux saisir certaines problématiques et certains défis complexes des employeurs, l'attraction, la fidélisation et la rétention du personnel. En matière d'orientation de carrière, il se veut prometteur comme inventaire permettant de mieux guider les étudiants dans leur choix. D'utilité pour les conseillers d'orientation, il permettrait d'identifier les pratiques les plus susceptibles de favoriser l'attraction et le maintien en emploi dans divers secteurs d'activité. Considérant le contexte croissant de pénurie de main-d'œuvre, cela devrait contribuer à assurer une meilleure adéquation entre les aspirations des étudiants (ou des employés) et ce que les entreprises sont en mesure d'offrir. En ce qui a trait à la recherche, comme les études nécessitent l'intégration de plusieurs instruments de mesure afin de répondre à leurs objectifs et questions de recherche, la brièveté de notre outil devrait contribuer à en favoriser le déploiement optimal. C'est d'ailleurs l'un des principaux enjeux qui justifient la motivation des chercheurs à créer des instruments abrégés (Maïano *et al.*, 2008; Marsh *et al.*, 2005; Perreira *et al.*, 2018).

La deuxième implication pratique se situe au niveau de l'apport du système de gestion axé sur les compétences, la motivation et les opportunités, ainsi que du rôle prédictif des pratiques axées sur les compétences. Premièrement, les pratiques axées sur les compétences sont associées aux sous-groupes d'employés qui présentent un plus haut niveau de valeurs RH. Considérant les effets favorables de ces profils sur l'engagement organisationnel, les employeurs gagneraient à favoriser de forts niveaux de valeurs RH

chez leurs employés. Ainsi, ils gagneraient à bonifier l'offre de pratiques axées sur les compétences et surtout à rendre ces pratiques plus saillantes, c'est-à-dire connues et utilisées par les employés. Concrètement, il s'agit de s'assurer d'avoir un processus de sélection rigoureux, notamment par la prise en compte de l'expérience du candidat dans un emploi similaire, la volonté de cette personne de demeurer en emploi et de bien s'entendre avec les employés en place, ainsi que l'utilisation d'un test d'embauche. Il est intéressant d'observer que ces pratiques de GRH sont importantes pour des employés qui sont déjà en poste dans l'organisation. Ce besoin pourrait faire écho aux valeurs RH des employés, notamment parce qu'elles sont liées aux notions d'équité et de justice organisationnelle. Ces concepts théoriques font référence au traitement équitable dans un environnement de travail (Graso *et al.*, 2020). Ainsi, les employés pourraient valoriser de telles pratiques de GRH, car cela les assure de travailler avec des gens compétents et soucieux de leur travail. Mettre de l'avant des programmes de formation et de développement permettrait aussi aux employés de développer les connaissances et les compétences nécessaires pour répondre adéquatement aux exigences de leur poste. Ils pourraient, par exemple, fournir aux employés une formation de base lorsque nouvellement embauchés ou préparer les employés pour des tâches futures, selon l'évolution de leur poste et de l'organisation. Ces pratiques devraient permettre l'échange de connaissances entre les employés (par exemple, un programme de mentorat ou d'accompagnement), tout en favorisant l'atteinte des objectifs organisationnels. Il convient de mentionner que nos résultats attestent aussi l'effet direct de ces ensembles sur l'engagement organisationnel affectif et normatif. Ainsi, il est important de mettre de

l'avant les pratiques axées sur la motivation et les opportunités, et non seulement les pratiques orientées sur les compétences. Il s'agirait, dans la mesure du possible, d'élargir l'offre de pratiques dans ces axes et de les rendre connues et accessibles aux employés. Concrètement, au niveau des pratiques de motivation, il pourrait s'agir d'être en mesure d'offrir une rémunération fondée sur les connaissances ou sur les compétences des employés, de fournir des bénéfices avantageux (par exemple, une assurance collective, un régime de retraite, etc.). Enfin, au niveau des pratiques orientées sur les opportunités, celles-ci peuvent se concrétiser par de bonnes pratiques de communication et de participation (par exemple, partage de l'information, bonne communication entre les différents services, etc.), des caractéristiques du travail qui permettent un certain niveau d'autonomie pour les employés (par exemple, liberté d'explorer ses propres idées, tâches variées et influence sur le choix des procédures) ainsi que des pratiques de conciliation travail-vie personnelle avantageuses (par exemple, horaire flexible, possibilité de choisir les modalités de télétravail, etc.).

La dernière implication pour les organisations se situe au niveau de l'utilisation de l'approche centrée sur la personne, qui permet de « catégoriser » les individus. Cette thèse tend à offrir un regard novateur pour les organisations, afin de mieux cerner l'attitude de leurs employés, par le biais de leurs valeurs RH. Les profils de valeurs RH (valeurs RH très faibles, faibles, modérées ou élevées) devraient permettre à l'employeur de cibler des sous-groupes d'employés dans la mise en place d'interventions, plutôt que tenter de cibler tous les employés et d'obtenir des résultats potentiellement mitigés. Considérant que

l'appartenance à certains profils prototypiques de valeurs RH est liée à diverses formes d'engagement organisationnel, les employeurs ou les conseillers en GRH seront mieux outillés pour identifier les employés plus à risque de présenter un faible engagement affectif ou des formes d'engagement sous-optimaux. Ainsi, il pourrait être utile de poser un diagnostic des valeurs RH des employés pour permettre à l'employeur ou au conseiller en GRH d'obtenir une meilleure lecture des pratiques de GRH valorisées. Cet exercice pourrait également être réalisé dans une visée prospective, afin de mieux connaître ce qui pourrait plaire aux futurs employés, selon une logique d'attraction du personnel. À la lumière des résultats obtenus, il s'agit de mettre de l'avant les différentes pratiques de GRH valorisées.

Limite des études réalisées

En dépit des contributions théoriques et méthodologiques et des implications pour la pratique, certaines limites des études réalisées se doivent d'être discutées. La principale limite théorique de la thèse est de ne pas connaître l'apport spécifique des valeurs RH par rapport à d'autres systèmes de valeurs, soit les valeurs individuelles ou les valeurs de travail. Ainsi, il n'est pas possible de déterminer si les valeurs étudiées sont uniques à la GRH ou si elles découlent d'autres systèmes de valeurs. L'étude de systèmes de valeurs additionnels, notamment les systèmes de valeurs de travail développés par Élizur (1984), Super (1980), Dawis et Lofquist (1984) ou Schwartz (1992), serait pertinente.

La deuxième limite, celle-ci de nature méthodologique, découle de la nature transversale des études réalisées. Bien que ce type de devis permette d'établir la relation entre les pratiques de GRH, les valeurs RH et les attitudes des employés, le recours à une collecte unique de données limite la compréhension de la séquence par laquelle les variables se déploient. En effet, bien que les travaux de thèse supposent que les pratiques de GRH contribuent aux attitudes des employés par le biais de leurs valeurs RH, d'autres séquences pourraient aussi être envisagées. Il serait possible que les valeurs RH des individus ou encore l'attitude des employés envers leur organisation teintent la perception des pratiques de GRH ambiantes. Par exemple, dans l'article 1, le devis transversal restreint la compréhension de la direction des variables, ce qui en limite la validité de critère. Quant à l'article 2, l'étude ne permet pas l'analyse de la stabilité temporelle des profils, l'évolution des relations observées ou d'affirmer la causalité. Seuls des devis longitudinaux ou expérimentaux permettraient d'affiner la compréhension de la séquence proposée. Il serait particulièrement intéressant d'examiner l'évolution des profils au cours d'une année de travail, par exemple, ou lors de changements majeurs dans une organisation (par exemple, suite à une fusion d'entreprises). Ce type de devis permettrait également d'examiner si l'adoption de pratiques de GRH en lien avec les valeurs RH des employés favoriserait, au gré du temps, des profils plus favorables de valeurs RH. Considérant que les valeurs RH sont possiblement sensibles à différents facteurs personnels (les situations et les expériences de vie) et professionnels (influence provenant des collègues dans le milieu de travail) (Dose, 2011; Ros *et al.*, 1999), un devis longitudinal serait particulièrement pertinent.

Une troisième limite réside dans l'échantillon restrictif utilisé dans le cadre de la thèse. Bien que l'échantillon comporte à la fois des employés des secteurs privé et public, ainsi que de divers milieux de travail, il est seulement composé d'employés canadiens, dont la majorité proviennent du Québec. Les résultats ne sont donc pas généralisables à d'autres pays ou à d'autres cultures. D'autres études devront se pencher sur ces aspects. Bien évidemment, la validation de l'instrument dans d'autres langues, comme l'anglais, permettrait de confirmer ses qualités psychométriques, mais également de le rendre plus accessible. Dans la même veine, il serait intéressant d'examiner si les mêmes profils de valeurs RH seraient identifiés dans des échantillons d'employés plus diversifiés associés aux mêmes patrons de résultats.

Enfin, une dernière limite se situe au niveau de l'utilisation de mesures auto rapportées, spécialement en ce qui a trait à la présence des pratiques de GRH et à la valeur qui leur sont accordées. À cet effet, il serait pertinent d'obtenir des mesures objectives, c'est-à-dire de mesurer les pratiques de GRH rapportées par les gestionnaires, et ainsi, d'observer si ces pratiques sont associées aux valeurs (ou aux profils de valeurs) RH des employés. Dans le même sens, il serait possible de rassembler des données objectives sur la performance ou sur la rétention, ce qui permettrait d'élargir la compréhension apportée dans la thèse sur les liens entre les pratiques de GRH, les valeurs RH et les attitudes des employés.

Conclusion générale

Après avoir opérationnalisé un nouveau construit, les valeurs RH, afin de mieux comprendre le rôle des différences individuelles liées à l'efficacité d'un système de GRH, la thèse s'est appuyée sur l'approche centrée sur la personne pour montrer que des sous-groupes (profils) d'employés n'accordent pas tous le même degré d'importance aux pratiques de GRH, et que cette distinction au niveau de leurs valeurs RH se reflète également dans leurs états d'engagements. Les travaux de thèse proposent ainsi un regard novateur sur la notion des valeurs RH, qui devrait s'avérer non seulement utile pour dégager les différences individuelles liées au déploiement des systèmes de gestion, mais également pour approfondir la compréhension des mécanismes psychologiques impliqués dans l'attitude et le fonctionnement, plus vaste, des employés et des organisations.

Références générales

- Abbott, G. N., White, F. A., & Charles, M. A. (2005). Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 531-551.
- Aladwan, K., Bhanugopan, R., & D'Netto, B. (2015). The effects of human resource management practices on employees' organisational commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), 472-492.
- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500-528.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26(1), 49-61.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Alquadah, I. H., Carballo-Penela, A., & Ruza-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 1-12.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Arciniega, L. M., & González, L. (2006). What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment? *Revista de Psicología Social*, 21(1), 35-50.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *A handbook of human resource management practice* (13^e éd.). London, UK: Kogan Page.

- Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial & Labor Relations Review*, 45(3), 488-506.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y., & Otaye, L. E. (2012). Impact of high-performance work systems on individual-and branch-level performance: test of a multilevel model of intermediate linkages. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 287-300.
- Asparouhov, T., Muthén, B. & Morin, A. J. S. (2015). Bayesian structural equation modeling with cross-loadings and residual covariances, *Journal of Management*, 41(6), 1561-1577.
- Bailey, T. (1993). *Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne*. New York, NY: Teachers College and Conservation of Human Resources of Cornell University
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-597.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). *Human resources strategies, complementarities, and firm performance*. New York, NY: School of Management, State University of New York at Buffalo
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Becker, B., Huselid, M., Pickus, P., & Spratt, M. (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations. *Human Resource Management*, 39(4), 779-801.
- Becker, T. E., Klein, H. J., & Meyer, J. P. (2012). *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. New York, NY: Routledge.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498-2537.
- Boon, C., Eckardt, D. P., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67.

- Boon, C., & Kalshoven, K. (2014). How high-commitment HRM relates to engagement and commitment: The moderating role of task proficiency. *Human Resource Management, 53*(3), 403-420.
- Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study. *International Journal of Manpower, 31*(1), 42-58.
- Boselie, P., & Van Der Wiele, T. (2002). Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave. *Managing Service Quality: An International Journal, 12*(3), 165-172.
- Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Kees Looise, J. (2013). Employee perceptions of line management performance: applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human Resource Management, 52*(6), 861-877.
- Bouhris, A., & Chênevert, D. (2019). *À vos marques, prêts, gérez! : la GRH pour gestionnaires*. Montréal, CA: Pearson Erpi
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review, 29*(2), 203-221.
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J., & Wang, Q. (2010). A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(4), 915-934.
- Boxall, P. (2012). High-performance work systems: what, why, how and for whom? *Asia Pacific Journal of Human Resources, 50*(2), 169-186.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. New York, NY: Palgrave Macmillan
- Brown, M. A. (1976). Values-A necessary but neglected ingredient of motivation on the job. *Academy of Management Review, 1*(4), 15-23.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin, 120*(2), 235-255.
- Brown, A., Forde, C., Spencer, D., & Charlwood, A. (2008). Changes in HRM and job satisfaction, 1998–2004: evidence from the Workplace Employment Relations Survey. *Human Resource Management Journal, 18*(3), 237-256.

- Brunet, J., Gunnell, K. E., Teixeira, P., Sabiston, C. M., & Bélanger, M. (2016). Should we be looking at the forest or the trees? Overall psychological need satisfaction and individual needs as predictors of physical activity. *Journal of Sport and Exercise Psychology, 38*(4), 317-330.
- Carless, S. A. (2005). Person–job fit versus person–organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78*(3), 411-429.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology, 23*(8), 891-906.
- Chao, G. T., O’Leary-Kelly, A. M., Wolf, S. Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology, 79*(5), 730–743.
- Chuang, C. H., & Liao, H. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology, 63*(1), 153–196.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology, 59*(3), 501-528.
- Cooke, F. L., Xiao, M., & Chen, Y. (2021). Still in search of strategic human resource management? A review and suggestions for future research with China as an example. *Human Resource Management, 60*(1), 89-118.
- Dawis, R., & Lofquist, L. (1984). *A Psychological Theory of Work Adjustment*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227-268.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review, 8*(3), 289-309.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal, 39*(4), 802-835.
- Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. In Ferris GR (Ed.), *Research in*

personnel and human resources management (Vol. 20, pp. 165–197). Stamford, CT: JAI Press.

- Della Torre, E., & Solari, L. (2013). High-performance work systems and the change management process in medium-sized firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2583-2607.
- Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., & Croon, M. A. (2013). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test, *Journal of Management*, 39(6), 1637-1665.
- Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(3), 219-240.
- Dose, J. (2011). Work Values: An Integrative Framework and Illustrative Application to Organizational Socialization, *Business Educator Scholarship*, 19, 1-46.
- Dyer, L., & 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.
- Edgar, F., Blaker, N. M., & Everett, A. M. (2020). Gender and job performance: linking the high-performance work system with the ability–motivation–opportunity framework. *Personnel Review*, 50(1), 47-63.
- Edgar, F., Zhang, J. A., & Blaker, N. M. (2020). The HPWS and AMO: A dynamic study of system-and individual-level effects. *International Journal of Manpower*, 42(5), 704-809.
- Elizur, D. (1984). Facets of work values: A structural analysis of work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 379-389.
- Elizur, D., & Koslowsky, M. (2001). Values and organizational commitment. *International Journal of Manpower*, 22(7), 593-599.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2005). Enhancing career benefits of employee proactive personality: The role of fit with jobs and organizations. *Personnel Psychology*, 58(4), 859-891.
- Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2015). Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations, *International Journal of Manpower*, 36(5), 772-790.

- Faloye, D. O. (2014). Organisational commitment and turnover intentions: evidence from Nigerian paramilitary organisation. *International Journal of Business and Economic Development*, 2(3), 23-34.
- Farndale, E., & Sanders, K. (2017). Conceptualizing HRM system strength through a cross-cultural lens. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 132-148.
- Fernet, C., Litalien, D., Morin, A. J. S., Austin, S., Gagné, M., Lavoie-Tremblay, M., & Forest, J. (2020). On the temporal stability of self-determined work motivation profiles: a latent transition analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 49-63.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149-169.
- Fischer, R., & Mansell, A. (2009). Commitment across cultures: A meta-analytical approach. *Journal of International Business Studies*, 40(8), 1339-1358.
- Fragoso, P., Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2019). The high-performance work system and commitment of the Portuguese Navy personnel. *Military Psychology*, 31(3), 251-266.
- Fragoso, P., Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2021). High-performance work systems (HPWS) and individual performance: The mediating role of commitment. *Military Psychology*, 34(4), 1-15.
- Froese, F. J., & Xiao, S. (2012). Work values, job satisfaction and organizational commitment in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(10), 2144-2162.
- Gagné, M., Chemolli, E., Forest, J., & Koestner, R. (2008). A temporal analysis of the relation between organisational commitment and work motivation. *Psychologica Belgica*, 48(2-3), 219-241.
- Gahan, P., & Abeysekera, L. (2009). What shapes an individual's work values? An integrated model of the relationship between work values, national culture and self-construal. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 126-147.
- Garg, S., Jiang, K., & Lepak, D. P. (2021). HR practice salience: explaining variance in employee reactions to HR practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 512-542.

- Gellatly, I. R. (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior, 16*(5), 469-485.
- Georgellis, Y., Lange, T., Petrescu, A. I., & Simmons, R. (2008). Human resource management practices and workers' job satisfaction. *International Journal of Manpower, 29*(7), 651-667.
- Geringer, J. M., Frayne, C. A., & Milliman, J. F. (2002). In search of "best practices" in international human resource management: Research design and methodology. *Human Resource Management, 41*(1), 5-30.
- Gillet, N., Morin, A. J. S., Choisy, F., & Fouquereau, E. (2019). A person-centered representation of basic need satisfaction balance at work. *Journal of Personnel Psychology, 18*(3), 113-128.
- Gkolia, A., Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Teacher's job satisfaction and self-efficacy: A review. *European Scientific Journal, 10*(22), 321-342.
- Godard, J. (2004). A critical assessment of the high-performance paradigm. *British Journal of Industrial Relations, 42*(2), 349-378.
- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., & Xin, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 263-275.
- Graso, M., Camps, J., Strah, N., & Brebels, L. (2020). Organizational justice enactment: An agent-focused review and path forward. *Journal of Vocational Behavior, 116*, 1-23.
- Guay, F., Morin, A. J. S., Litalien, D., Valois, P., & Vallerand, R. J. (2015). Application of exploratory structural equation modeling to evaluate the academic motivation scale. *The Journal of Experimental Education, 83*(1), 51-82.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal, 27*(1), 22-38.
- Gunnell, K. E., & Gaudreau, P. (2015). Testing a bi-factor model to disentangle general and specific factors of motivation in self-determination theory. *Personality and Individual Differences, 81*, 35-40.
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology, 79*(1), 15-23.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology, 60*(2), 159-170.
- Han, J., Sun, J. M., & Wang, H. L. (2020). Do high performance work systems generate negative effects? How and when? *Human Resource Management Review, 30*(2), 1-14.
- Hegney, D., Plank, A., & Parker, V. (2006). Extrinsic and intrinsic work values: their impact on job satisfaction in nursing. *Journal of Nursing Management, 14*(4), 271-281.
- Hellman, C. M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *The Journal of Social Psychology, 137*(6), 677-689.
- Hirschfeld, R. R. (2000). Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire short form make a difference? *Educational and Psychological Measurement, 60*(2), 255-270.
- Hoque, K. (1999). Human resource management and performance in the UK hotel industry. *British Journal of Industrial Relations, 37*(3), 419-443.
- Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J. S., & Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior, 95*, 74-89.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal, 38*(3), 635-672.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 97*(2), 251.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals, 8*(1), 1-56.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal, 55*(6), 1264-1294.
- Jiang, K., & Li, P. (2019). Models of strategic human resource management. In A. Wilkinson, N. Bacon, S. Snell, & D. Lepak (Eds.), *Sage handbook of human resource management* (2nd ed., pp. 23-40). New York, NY: Sage.

- Jin, J., & Rounds, J. (2012). Stability and change in work values: A meta-analysis of longitudinal studies. *Journal of Vocational Behavior, 80*(2), 326-339.
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology, 77*(3), 261-296.
- Judge, T. A., & Hulin, C. L. (1993). Job satisfaction as a reflection of disposition: A multiple source causal analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 56*(3), 388-421.
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective Well-Being at Work. In M. Eid & R. J. Larson (Eds.), *The subjective science of well-being* (pp. 393-413), New York, NY: The Guilford Press.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology, 78*(6), 939-948.
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal, 28*(1), 25-39.
- Kaufman, B. E. (2020). The real problem: The deadly combination of psychologisation, scientism, and normative promotionalism takes strategic human resource management down a 30-year dead end. *Human Resource Management Journal, 30*(1), 49-72.
- Kaya, N., Koc, E., & Topcu, D. (2010). An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks. *The International Journal of Human Resource Management, 21*(11), 2031-2051.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management, 39*(2), 366-391.
- Khoreva, V., & Wechtler, H. (2018). HR practices and employee performance: the mediating role of well-being. *Employee Relations, 40*(2), 227-243.
- Knoop, R. (1994). Work values and job satisfaction. *The Journal of Psychology, 128*(6), 683-690.
- Kohler, S. S., & Mathieu, J. E. (1993). Individual characteristics, work perceptions, and affective reactions influences on differentiated absence criteria. *Journal of Organizational Behavior, 14*(6), 515-530.

- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology, 76*(5), 698.
- Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dikkers, J. S., & 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.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology, 58*(2), 281-342.
- Kundu, S.C., & Gahlawat, N. (2018). Ability-motivation-opportunity enhancing human resource practices and firm performance: Evidence from India. *Journal of Management and Organization, 24*(5), 730-747.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal, 20*(2), 138-156.
- Lawler III, E. E. (1986). *High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Lepak, D., & Boswell, W. R. (2012). Strategic Human Resource Management and Employee–Organization Relationship. In L. M. Shore, J. A. M. Coyle-Shapiro, & L. E. Tertrick (Eds.). *The Employee-Organization Relationship* (pp. 497-526). New York, NY: Routledge.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management, 25*(1), 217-271.
- Levesque-Côté, J., Fernet, C., Austin, S., & Morin, A. J. S. (2018). New wine in a new bottle: Refining the assessment of authentic leadership using exploratory structural equation modeling (ESEM). *Journal of Business and Psychology, 33*(5), 611-628.
- Levesque-Côté, J., Fernet, C., Morin, A. J. S., & Austin, S. (2020). On the motivational nature of authentic leadership practices: a latent profile analysis based on self-determination theory. *Leadership & Organization Development Journal, 33*(5), 611-628.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 371-391.

- Litalien, D., Guay, F., & Morin, A. J. S. (2015). Motivation for PhD studies: Scale development and validation. *Learning and Individual Differences, 41*, 1-13.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp.1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally
- Lu, H., Barriball, K. L., Zhang, X., & While, A. E. (2012). Job satisfaction among hospital nurses revisited: a systematic review. *International Journal of Nursing Studies, 49*(8), 1017-1038.
- Luca, C., Sala, R., Marletta, G., Pelosi, G., Ampollini, M., Fabbri, A., & Marcini, T. (2014). Work climate, work values and professional commitment as predictors of job satisfaction in nurses. *Journal of Nursing Management, 22*(8), 984–994.
- Luchak, A. A., & Gellatly, I. R. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology, 92*(3), 786-793.
- Luna-Arocas, R., & Camps, J. (2007). A model of high performance work practices and turnover intentions. *Personnel Review, 37*(1), 26-46.
- 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*(2), 197-221.
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between ‘high-performance work practices’ and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management, 18*(4), 537-567.
- Mai, Y., Zhang, Z., & Wen, Z. (2018). Comparing exploratory structural equation modeling and existing approaches for multiple regression with latent variables, *Structural Equation Modeling, 25*(5), 737-479.
- Maïano, C., Morin, A. J. S., Ninot, G., Monthuy-Blanc, J., Stephan, Y., Florent, J.-F., & Vallée, P. (2008). A short and very short form of the physical self-inventory for adolescents: Development and factor validity. *Psychology of Sport and Exercise, 9*(6), 830-847.
- Marin-Garcia, J. A., & Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital, 12*(4), 1040-1087.

- Marsh, H. W., & Hau, K.-T. (2007). Applications of latent-variable models in educational psychology: The need for methodological-substantive synergies. *Contemporary Educational Psychology*, 32(1), 151-170.
- Marsh, H. W., Hau, K. T. & Grayson, D. (2005), Goodness of Fit in Structural Equation Models. In A. Maydeu-Olivares & J. J. McArdle (Eds.), *Contemporary psychometrics* (pp.275-340.), New York, NY: Psychology Press.
- Marsh, H. W., Morin, A. J. S., Parker, P. D., & Kaur, G. (2014). Exploratory structural equation modeling: An integration of the best features of exploratory and confirmatory factor analysis. *Annual Review of Clinical Psychology*, 10(1), 85-110.
- Marsh, H. W., Muthén, B., Asparouhov, T., Lüdtke, O., Robitzsch, A., Morin, A. J. S., & Trautwein, U. (2009). Exploratory structural equation modeling, integrating CFA and EFA: Application to students' evaluations of university teaching. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 16(3), 439-476.
- Marsh, H. W., Vallerand, R. J., Lafrenière, M.-A. K., Parker, P., Morin, A. J. S., Carbonneau, N., Jowett, S., Bureau, J. S., Fernet, C., & Guay, F. (2013). Passion: Does one scale fit all? Construct validity of two-factor passion scale and psychometric invariance over different activities and languages. *Psychological Assessment*, 25(3), 796-809.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1991). Value congruence and satisfaction with a leader: An examination of the role of interaction. *Human Relations*, 44(5), 481-495.
- Meglino, B. M., & Ravlin, E.C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24(3), 351-389.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105-1118.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage publication.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538-551.
- Meyer, J. P., Irving, P. G., & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior, 19*(1), 29-52.
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior, 77*(2), 323-337.
- Meyer, J. P., & Morin, A. J. S. (2016). A person-centered approach to commitment research: Theory, research, and methodology. *Journal of Organizational Behavior, 37*(4), 584-612.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology, 74*(1), 152-156.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20-52.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R., & Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior, 80*(2), 225-245.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Vandenberg, R. J. (2013). A person-centered approach to the study of commitment. *Human Resource Management Review, 23*(2), 190-202.
- Michel, J. S., & Bowling, N. A. (2013). Does dispositional aggression feed the narcissistic response? The role of narcissism and aggression in the prediction of job attitudes and counterproductive work behaviors. *Journal of Business and Psychology, 28*(1), 93-105.
- Moniarou-Papaconstantinou, V., & Traintafyllou, K. (2015). Job satisfaction and work values: Investigating sources of job satisfaction with respect to information professionals. *Library & Information Science Research, 37*(2), 164-170.

- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209-225.
- Morin, A. J. S. (2016). Person-centered research strategies in commitment research. In J.P. Meyer (Ed.), *The Handbook of Employee Commitment* (pp. 490-508). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Morin, A. J. S., Arens, A. K., Tran, A., & Caci, H. (2016). Exploring sources of construct-relevant multidimensionality in psychiatric measurement: A tutorial and illustration using the Composite Scale of Morningness. *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 25(4), 277-288.
- Morin, A. J. S., Boudrias, J.-S., Marsh, H. W., McInerney, D. M., Dagenais-Desmarais, V., Madore, I., & Litalien, D. (2017). Complementary variable- and person-centered approaches to the dimensionality of psychometric constructs: Application to psychological wellbeing at work. *Journal of Business and Psychology*, 32(4), 395-419.
- Morin, A. J. S., Morizot, J., Boudrias, J.-S., & Madore, I. (2011). A multifoci person-centered perspective on workplace affective commitment: A latent profile/factor mixture analysis. *Organizational Research Methods*, 14(1), 58-90.
- Morin, A. J. S., Myers, N. D. & Lee, S. (2020). Modern factor analytic techniques: Bifactor models, exploratory structural equation modeling (ESEM) and bifactor-ESEM, In G. Tenenbaum & R.C. Eklund (Eds.), *Handbook of Sport Psychology* (pp.1044-1073), Hoboken, NJ: Wiley.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press
- Myers, N. D., Martin, J. J., Ntoumanis, N., Celimli, S., & Bartholomew, K. J. (2014). Exploratory bifactor analysis in sport, exercise, and performance psychology: A substantive-methodological synergy. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 3(4), 258-272.
- Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2007). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545.
- Oyserman, D. (2002). Values: psychological perspectives. In N. Smelser and P. Baltes (Eds.) *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp.16150-16153), New York, NY: Elsevier Science.

- Paauwe, J., & Boon, C. (2018). Strategic HRM: A critical review. In D. G. Collings, G. T. Wood, & L. T. Szamosi (2nd ed, Eds.) *Human Resource Management* (pp. 49-73), New York, NY: Routledge.
- Pak, J., & Kim, S. (2018). Team manager's implementation, high performance work systems intensity, and performance: a multilevel investigation. *Journal of Management*, *44*(7), 2690-2715.
- Pak, K., Kooij, D. T., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, M. J. (2019). Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, *29*(3), 336-352.
- Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2013). Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, *56*(5), 1420-1442.
- Perreira, T. A., Morin, A. J., Hebert, M., Gillet, N., Houle, S. A., & Berta, W. (2018). The short form of the Workplace Affective Commitment Multidimensional Questionnaire (WACMQ-S): A bifactor-ESEM approach among healthcare professionals. *Journal of Vocational Behavior*, *106*, 62-83.
- Petrescu, A. I., & Simmons, R. (2008). Human resource management practices and workers' job satisfaction. *International Journal of Manpower*, *29*(7), 651-667.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations, *California Management Review*, *40*(2), 96-124.
- Poon, J. M. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel Review*, *33*(3), 322-334.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A high-performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, *39*(5), 1184-1220.
- Pryor, R. (1979). In search of a concept: Work values. *Vocational Guidance Quarterly*, *27*(2), 250-258.
- Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, *38*(4), 501-531.

- Ravlin, E. C., & Meglino, B. M. (1987). Effects of values on perception and decision making: A study of alternative work values measure. *Journal of Applied Psychology, 72*(4), 666–673.
- Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology, 93*(2), 472-481.
- Robbins, S. P., Coulter, M., Leach, E., & Kilfoil, M. (2015). *Management*. Montréal, CA: Pearson Erpi.
- Roe, R. A., & Ester, P. (1999). Values and Work: Empirical Findings and Theoretical Perspective. *Applied Psychology: An International Review, 48*(1), 1-21.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York, NY: Free press.
- Rokeach, M., & Ball-Rokeach, S. J. (1989). Stability and change in American value priorities, 1968–1981. *American Psychologist, 44*(5), 775-784.
- Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work, *Applied Psychology: An International Review, 48*(1), 49-71.
- Rounds, J. B., & Armstrong, P. I. (2005). Assessment of needs and values. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp.305-329), Hoboken, NJ: John-Wiley & Sons, Inc.
- Rowe, R., & Snizek, W. E. (1995), Gender differences in work values: Perpetuating the myth. *Work and Occupations, 22*(2), 215-229.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & López-Cabrales, Á. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management, 60*(3), 333-347.
- Schwartz, S. H. (1992) Universals in the Content and Structure of Values: Theory and Empirical Tests in 20 Countries. In Mark P. Zanna, *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 1-65), New York, NY: Academic Press.
- Siemsen, E., Roth, A. V., & Balasubramanian, S. (2008). How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: the constraining-factor model. *Journal of Operations Management, 26*(3), 426-445.
- Smith, G. T., Fischer, S., & Fister, S. M. (2003). Incremental Validity Principles in Test Construction. *Psychological Assessment, 15*(4), 467-477.

- Sortheix, F. M., Dietrich, J., Chow, A., & Salmela-Aro, K. (2013). The role of career values for work engagement during the transition to working life. *Journal of Vocational Behavior, 83*(3), 466-475.
- Storey, J., Ulrich, D., & Wright, P. M. (2019). *Strategic human resource management: A research overview*. Abingdon, UK: Routledge.
- Strauss, M. E., & Smith, G. T. (2009). Construct validity: Advances in theory and methodology. *Annual review of Clinical Psychology, 5*, 1-25.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management, 48*(5), 745-768.
- Super, D. E. (1970). *Work values inventory: Manual*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Super, D. E. (1973). The work values inventory. In D. G. Zytowski (Ed.), *Contemporary approaches to Interest Measurement* (pp. 189-205). Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior, 16*(3), 282-298.
- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology, 62*(1), 1-29.
- Tamkin, P. (2004). *High performance work practices*. Brighton, UK: Institute for Employment Studies.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology, 46*(2), 259-293.
- Tóth-Király, I., Bóthe, B., Orosz, G., & Rigó, A. (2019). A new look on the representation and criterion validity of need fulfillment: Application of the bifactor exploratory structural equation modeling framework. *Journal of Happiness Studies, 20*(5), 1609-1626.
- Uhl-Bien, M., Schermerhorn, J. R., Osborn, R. N., & de Billy, C. (2018). *Comportement humain et organisation*. Montréal, CA: Pearson Erpi.
- Ujma, M., & Ingram, T. (2019). Perception of ability-motivation-opportunity oriented HRM practices and organizational commitment: The role of task uncertainty. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, 15*(4), 139-162.

- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., De Witte, H., & Van den Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 251-277.
- Van Waeyenberg, T., & Decramer, A. (2018). Line managers' AMO to manage employees' performance: the route to effective and satisfying performance management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3093-3114.
- Vernon, P. E., & Allport, G. W. (1931). A test for personal values. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 26(3), 231-248.
- Voigt, E., & Hirst, G. (2015). High and low performers' intention to leave: Examining the relationship with motivation and commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(5), 574-588.
- Wagner III, J. A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19(2), 312-330.
- Walton, R. E. (1985). *From Control to Commitment in the Workplace: In factory after factory, there is a revolution under way in the management of work*. US Department of Labor, Bureau of Labor-Management Relations and Cooperative
- Wang, M., & Hanges, P. J. (2011). Latent class procedures: Applications to organizational research. *Organizational Research Methods*, 14(1), 24-31.
- Wang, J. C., Morin, A. J., Liu, W. C., & Chian, L. K. (2016). Predicting physical activity intention and behaviour using achievement goal theory: A person-centred analysis. *Psychology of Sport and Exercise*, 23, 13-20.
- Wang, Q., Weng, Q., & Jiang, Y. (2020). When does affective organizational commitment lead to job performance? Integration of resource perspective. *Journal of Career Development*, 47(4), 380-393.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluation, Beliefs and Affective Experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire: Minnesota studies in vocational rehabilitation*. Minneapolis, MN: University of Minnesota.

- Werther, W. B., & Davis, K. (1996). *Human Resources and Personnel Management*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, *71*(2), 219-231.
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, *28*(3), 247-276.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, *13*(3), 21-36.
- Wright, P. M., & Kehoe, R. R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *46*(1), 6-20.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, *18*(2), 295-320.
- Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2017). A road well traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*, 45-65.
- Yan, L., Zhao, J., Zhang, Q., & Sass, M. D. (2022). Does high-performance work system bring job satisfaction? Exploring the non-linear effect of high-performance work system using the 'too much of a good thing' theory. *Journal of Management & Organization*, 1-25.
- Zhang, M., Di Fan, D., & Zhu, C. J. (2014). High-performance work systems, corporate social performance and employee outcomes: Exploring the missing links. *Journal of Business Ethics*, *120*(3), 423-435.
- Zyphur, M. J. (2009). When mindsets collide: Switching analytical mindsets to advance organization science. *Academy of Management Review*, *34*(4), 677-688.

Appendice A
Instruments de mesure utilisés pour l'Article 1

Section 2

Les pratiques de gestion des ressources humaines

PROCÉDURE À SUIVRE POUR COMPLÉTER LE QUESTIONNAIRE

Dans les pages qui suivent, vous retrouverez neuf pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) au sujet desquelles nous souhaitons connaître votre point de vue. Pour chacune de ces pratiques, nous vous demandons de répondre aux trois questions suivantes.

1. Cette pratique existe-t-elle dans votre organisation?

Répondez en encerclant oui ou non.

2. Quel niveau d'importance accordez-vous à cette pratique (qu'elle existe ou qu'elle n'existe pas)?

Répondez en encerclant le chiffre correspondant au niveau d'importance que vous accordez à la pratique.

1 = Très faible importance	4 = Assez forte importance
2 = Faible importance	5 = Forte importance
3 = Assez faible importance	6 = Très forte importance

2.2 PRATIQUES D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION

Voici quelques pratiques d'accueil et d'intégration. Pour chacune de ces pratiques, répondez aux trois questions suivantes.

1. Cette pratique existe-t-elle dans votre organisation?
2. Quel niveau d'importance accordez-vous à cette pratique (qu'elle existe ou qu'elle n'existe pas)?

1 = Très faible importance	4 = Assez forte importance
2 = Faible importance	5 = Forte importance
3 = Assez faible importance	6 = Très forte importance

	(1) Existence de la pratique		(2) Niveau d'importance que j'accorde à cette pratique					
1. Présence d'un programme d'accueil et d'intégration des nouveaux employés (manuel de l'employé, visite guidée, présentation des collègues de travail et des dirigeants, etc.)	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
2. Organisation d'activités sociales (sport, plein-air, fêtes, etc.)	Oui	Non	1	2	3	4	5	6

2.3 PRATIQUES DE COMMUNICATION ET DE PARTICIPATION

Voici quelques pratiques de communication et de participation. Pour chacune de ces pratiques, répondez aux trois questions suivantes.

1. Cette pratique existe-t-elle dans votre organisation?
2. Quel niveau d'importance accordez-vous à cette pratique (qu'elle existe ou qu'elle n'existe pas)?

1 = Très faible importance	4 = Assez forte importance
2 = Faible importance	5 = Forte importance
3 = Assez faible importance	6 = Très forte importance

	(1) Existence de la pratique		(2) Niveau d'importance que j'accorde à cette pratique					
	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
1. La communication formelle (mémos, réunions officielles, etc.) a une plus grande place que la communication informelle (discussions improvisées) dans l'organisation	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
2. Mon supérieur immédiat me donne souvent de l'information, des conseils ou une rétroaction	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
3. Les objectifs de l'organisation sont clairement communiqués et compris	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
4. Il y a une bonne communication entre les différents départements	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
5. Mon supérieur immédiat me demande souvent mon opinion ou mes suggestions	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
6. J'ai la possibilité de prendre des décisions liées à mon emploi	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
7. J'ai à ma disposition différents programmes d'expression (boîte à idées, formulaire envoyé au service du personnel, accès aux cadres supérieurs, etc.) me permettant de dire ce que je pense ou de poser des questions	Oui	Non	1	2	3	4	5	6

2.4 PRATIQUES DE LEADERSHIP

Voici quelques pratiques de supervision. Pour chacune de ces pratiques, répondez aux trois questions suivantes.

1. Cette pratique existe-t-elle dans votre organisation?
2. Quel niveau d'importance accordez-vous à cette pratique (qu'elle existe ou qu'elle n'existe pas)?

1 = Très faible importance	4 = Assez forte importance
2 = Faible importance	5 = Forte importance
3 = Assez faible importance	6 = Très forte importance

	(1) Existence de la pratique		(2) Niveau d'importance que j'accorde à cette pratique					
	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
Mon supérieur immédiat :								
1. Détermine les objectifs spécifiques que je dois atteindre	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
2. Met l'accent sur les hauts standards de performance	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
3. Est amical et facile d'approche	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
4. Reconnaît les bonnes performances	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
5. Identifie les bonnes performances à être récompensées par l'organisation	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
6. Est disposé à écouter mes problèmes (personnels et/ou professionnels)	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
7. Me traite avec respect	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
8. Ne contrôle pas tout; il fait confiance au jugement individuel	Oui	Non	1	2	3	4	5	6

2.5 PRATIQUES D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

Voici quelques pratiques d'évaluation de la performance. Pour chacune de ces pratiques, répondez aux trois questions suivantes.

1. Cette pratique existe-t-elle dans votre organisation?
2. Quel niveau d'importance accordez-vous à cette pratique (qu'elle existe ou qu'elle n'existe pas)?

1 = Très faible importance	4 = Assez forte importance
2 = Faible importance	5 = Forte importance
3 = Assez faible importance	6 = Très forte importance

Le but des pratiques d'évaluation de la performance est de...	(1) Existence de la pratique		(2) Niveau d'importance que j'accorde à cette pratique					
	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
1. Déterminer la rémunération appropriée	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
2. Documenter la performance de l'employé	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
3. Reconnaître le travail bien fait de l'employé	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
4. Aider l'employé à améliorer sa performance	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
5. Évaluer l'atteinte des buts par l'employé	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
6. Identifier les forces et les faiblesses de l'employé	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
7. Permettre à l'employé d'exprimer son point de vue	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
8. Identifier le potentiel de promotion de l'employé	Oui	Non	1	2	3	4	5	6

2.6 PRATIQUES DE FORMATION ET DE DÉVELOPPEMENT

Voici quelques pratiques de formation et de développement. Pour chacune de ces pratiques, répondez aux trois questions suivantes.

1. Cette pratique existe-t-elle dans votre organisation?
2. Quel niveau d'importance accordez-vous à cette pratique (qu'elle existe ou qu'elle n'existe pas)?

1 = Très faible importance	4 = Assez forte importance
2 = Faible importance	5 = Forte importance
3 = Assez faible importance	6 = Très forte importance

Pratiques de formation et de développement visant à...	(1) Existence de la pratique		(2) Niveau d'importance que j'accorde à cette pratique					
	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
1. Améliorer les habiletés techniques des employés	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
2. Améliorer les habiletés interpersonnelles des employés (ex. les relations entre les employés)	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
3. Améliorer la performance des employés	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
4. Faciliter le travail en équipe	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
5. Fournir une formation de base aux nouveaux employés	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
6. Préparer les employés pour de futures tâches	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
7. Fournir aux nouveaux employés les habiletés requises pour occuper des postes différents	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
8. Échanger des connaissances entre employés	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
9. Permettre aux employés expérimentés de transmettre leurs connaissances	Oui	Non	1	2	3	4	5	6

2.7 PRATIQUES DE RÉMUNÉRATION

Voici quelques pratiques de rémunération. Pour chacune de ces pratiques, répondez aux trois questions suivantes.

1. Cette pratique existe-t-elle dans votre organisation?
2. Quel niveau d'importance accordez-vous à cette pratique (qu'elle existe ou qu'elle n'existe pas)?

1 = Très faible importance	4 = Assez forte importance
2 = Faible importance	5 = Forte importance
3 = Assez faible importance	6 = Très forte importance

	(1) Existence de la pratique		(2) Niveau d'importance que j'accorde à cette pratique					
	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
1. Les incitatifs financiers tels que les bonis et le partage de profits constituent une importante partie de la rémunération	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
2. Dans cette organisation, une portion du salaire de l'employé est reliée à la performance d'un groupe ou de l'organisation	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
3. L'ancienneté de l'employé entre dans le calcul de la rémunération	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
4. Les augmentations salariales sont déterminées principalement par la performance de l'employé (grand écart de rémunération entre les peu performants et les très performants dans un emploi donné)	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
5. Une partie de la rémunération est basée sur les connaissances ou compétences des employés	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
6. Il y a équité entre les salaires attribués aux différents emplois dans l'organisation	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
7. Les salaires sont équitables par rapport au marché (pour un emploi semblable)	Oui	Non	1	2	3	4	5	6

2.8 Avantages sociaux

Voici un certain nombre d'avantages sociaux. Pour chacune de ces pratiques, répondez aux trois questions suivantes.

3. Cette pratique existe-t-elle dans votre organisation?

4. Quel niveau d'importance accordez-vous à cette pratique (qu'elle existe ou qu'elle n'existe pas)?

1 = Très faible importance	4 = Assez forte importance
2 = Faible importance	5 = Forte importance
3 = Assez faible importance	6 = Très forte importance

	(1) Existence de la pratique		(2) Niveau d'importance que j'accorde à cette pratique					
	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
1. Régime d'avantages sociaux flexible (les travailleurs ont la possibilité de constituer la banque d'avantage sociaux qui leur convient le mieux en sélectionnant quelques-une de ceux-ci parmi une liste prédéterminée)	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
2. Assurance collective	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
3. Banque de congés de maladie	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
4. Programme d'aide aux employés en difficulté (problèmes psychologiques, toxicomanie, alcoolisme, etc.)	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
5. Rabais sur les produits et services de l'entreprise	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
6. Remboursement d'une partie des coûts de formation (frais de scolarité, frais relatifs à la participation à des cours spécialisés, etc.)	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
7. Régime de retraite	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
8. Possibilité de prendre une retraite progressive	Oui	Non	1	2	3	4	5	6

2.9 PRATIQUES DE CONCILIATION TRAVAIL – VIE PERSONNELLE

Voici quelques pratiques de conciliation travail-vie personnelle. Pour chacune de ces pratiques, répondez aux trois questions suivantes.

1. Cette pratique existe-t-elle dans votre organisation?
2. Quel niveau d'importance accordez-vous à cette pratique (qu'elle existe ou qu'elle n'existe pas)?

1 = Très faible importance	4 = Assez forte importance
2 = Faible importance	5 = Forte importance
3 = Assez faible importance	6 = Très forte importance

	(1) Existence de la pratique		(2) Niveau d'importance que j'accorde à cette pratique					
	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
1. Avoir la possibilité d'aménager mon temps de travail (horaire variable, travail à la carte, etc.)	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
2. Avoir la possibilité de travailler à temps partiel	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
3. Avoir la possibilité de partager mon travail avec une autre personne	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
4. Avoir la possibilité d'effectuer une partie de mon travail à domicile	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
5. Avoir la possibilité de prendre des congés de longue durée (sabbatiques, traitements différés, etc.)	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
6. Présence de mesures visant à faciliter l'exercice des responsabilités familiales (divers programmes d'informations, garderie en milieu de travail ou à proximité de celui-ci, service de garde pour personnes âgées, etc.)	Oui	Non	1	2	3	4	5	6

2.10 Caractéristiques de l'emploi

Voici quelques pratiques d'organisation du travail. Pour chacune de ces pratiques, répondez aux trois questions suivantes.

1. Cette pratique existe-t-elle dans votre organisation?
2. Quel niveau d'importance accordez-vous à cette pratique (qu'elle existe ou qu'elle n'existe pas)?

1 = Très faible importance	4 = Assez forte importance
2 = Faible importance	5 = Forte importance
3 = Assez faible importance	6 = Très forte importance

	(1) Existence de la pratique		(2) Niveau d'importance que j'accorde à cette pratique					
1. Être capable d'influencer le choix des procédures, outils et matériaux à utiliser dans mon travail	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
2. Être libre d'explorer mes propres idées	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
3. Avoir un emploi qui fait la meilleure utilisation de mes habiletés et compétences	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
4. Avoir un emploi intéressant et dont les tâches sont variées	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
5. Avoir un emploi comportant des défis	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
6. Avoir un emploi dont les tâches sont clairement définies	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
7. Avoir une charge mentale et physique de travail acceptable	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
8. Évoluer dans un environnement de travail sain et sécuritaire (niveau de bruit, qualité de l'aération, etc.)	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
9. Avoir la possibilité d'effectuer du travail en équipe	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
10. Avoir une bonne sécurité d'emploi	Oui	Non	1	2	3	4	5	6

Section 3 Satisfaction au travail

Dans mon emploi actuel, voici ce que je ressens à propos de :

1 = Très faible satisfaction	4 = Assez forte satisfaction
2 = Faible satisfaction	5 = Forte satisfaction
3 = Assez faible satisfaction	6 = Très forte satisfaction

	Très faible satisfaction			Très forte satisfaction		
	1	2	3	4	5	6
1. La possibilité de se tenir occupé tout le temps.	1	2	3	4	5	6
2. La possibilité de travailler seul dans mon emploi.	1	2	3	4	5	6
3. La possibilité de faire des choses différentes de temps en temps.	1	2	3	4	5	6
4. La possibilité d'être quelqu'un dans la communauté.	1	2	3	4	5	6
5. La façon dont mon patron s'y prend avec les employés	1	2	3	4	5	6
6. Les aptitudes de mon supérieur immédiat à prendre des décisions.	1	2	3	4	5	6
7. Pouvoir faire des choses qui ne vont pas à l'encontre de ma conscience.	1	2	3	4	5	6
8. La stabilité que me procure mon emploi.	1	2	3	4	5	6
9. La possibilité d'aider des gens dans l'entreprise.	1	2	3	4	5	6
10. La possibilité d'expliquer aux autres quoi faire.	1	2	3	4	5	6
11. La possibilité de faire quelque chose qui exploite mes capacités.	1	2	3	4	5	6
12. La façon dont les politiques de l'organisation sont mises en application.	1	2	3	4	5	6
13. Mon salaire par rapport à la somme de travail que j'effectue.	1	2	3	4	5	6
14. Mes chances d'avancement en occupant cet emploi.	1	2	3	4	5	6
15. La liberté de me servir de mon propre jugement.	1	2	3	4	5	6
16. La possibilité d'utiliser mes propres méthodes de travail.	1	2	3	4	5	6
17. Les conditions de travail.	1	2	3	4	5	6
18. La façon dont mes collègues de travail s'entendent entre eux.	1	2	3	4	5	6
19. Les compliments que je reçois lorsque je fais bien mon travail.	1	2	3	4	5	6
20. Le sentiment d'avoir accompli quelque chose par mon emploi.	1	2	3	4	5	6

Appendice B
Instruments de mesure utilisées pour l'Article 2

PARTIE 1 – Expérience personnelle

	Pas du tout en accord			Tout à fait en accord			
1. Indiquez votre degré d'accord avec ces énoncés :							
J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7
Je ne me sens pas affectivement attaché(e) à mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7
Je n'ai pas le sentiment de " faire partie de la famille " dans mon organisation actuelle.	1	2	3	4	5	6	7
Mon organisation représente beaucoup pour moi.	1	2	3	4	5	6	7
Je suis fier(ère) d'appartenir à mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7
Je ressens vraiment les problèmes de mon organisation comme s'ils étaient les miens.	1	2	3	4	5	6	7

PARTIE 2 – Pratiques de gestion

2. Voici des questions en lien à des pratiques de gestion. Veuillez cocher (☒) les pratiques qui **EXISTENT dans votre organisation et ensuite, spécifier l'**IMPORTANTCE** que vous leur accordez, qu'elles soient présentes ou non.**

LES DÉCISIONS D'EMBAUCHE SONT INFLUENCÉES PAR...	Importance					
	Faible			Forte		
<input type="checkbox"/> La capacité d'une personne à bien s'entendre avec les employés déjà en place	1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/> La volonté d'une personne embauchée de demeurer au moins quelques années au sein de l'organisation	1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/> Un test d'embauche dans lequel la personne doit démontrer ses habiletés	1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/> L'expérience de travail dans un emploi similaire	1	2	3	4	5	6

LES PRATIQUES DE FORMATION ET DÉVELOPPEMENT VISENT À...	Importance					
	Faible			Forte		
<input type="checkbox"/> Améliorer la performance des employés	1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/> Fournir une formation de base pour les employés nouvellement embauchés	1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/> Préparer les employés pour de futures tâches	1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/> Échanger des connaissances entre employés	1	2	3	4	5	6

MON SUPÉRIEUR IMMÉDIAT...	Importance					
	Faible			Forte		
<input type="checkbox"/> Est amical et facile d'approche	1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/> Reconnaît les bonnes performances	1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/> Identifie les bonnes performances à être récompensées par l'organisation	1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/> Est disposé à écouter mes problèmes (personnels et/ou professionnels)	1	2	3	4	5	6

LE BUT DES PRATIQUES D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE EST DE...	Importance					
	Faible			Forte		
<input type="checkbox"/> Reconnaître le travail bien fait de l'employé	1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/> Aider l'employé à améliorer sa performance	1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/> Évaluer l'atteinte des buts par l'employé	1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/> Identifier les forces et les faiblesses de l'employé	1	2	3	4	5	6

LES PRATIQUES DE RÉMUNÉRATION COMPRENNENT...	Importance					
	Faible			Forte		
<input type="checkbox"/> Des incitatifs financiers tels les bonis et le partage des profits (ils constituent une partie de la rémunération)	1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/> Une portion du salaire liée à la performance d'un groupe (p.ex., équipe de travail) ou de l'organisation	1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/> Des augmentations salariales qui varient selon la performance de l'employé (grand écart de rémunération entre les peu performants et les très performants dans l'emploi donné)	1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/> Une partie de la rémunération est basée sur les connaissances ou compétences des employés	1	2	3	4	5	6

LES AVANTAGE SOCIAUX COMPRENNENT...	Importance					
	Faible			Forte		
<input type="checkbox"/> Une assurance collective	1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/> Une banque de congés de maladie	1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/> Un régime de retraite	1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/> La possibilité de prendre une retraite progressive	1	2	3	4	5	6

LES PRATIQUES DE COMMUNICATION ET PARTICIPATION COMPRENENT...	Importance					
	Faible			Forte		
<input type="checkbox"/> Le partage d'information, de conseils ou de la rétroaction de la part de mon supérieur immédiat	1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/> De bonnes communications entre les différents départements	1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/> La possibilité de partager mon opinion ou mes suggestions à mon supérieur immédiat	1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/> La possibilité de prendre des décisions liées à mon emploi	1	2	3	4	5	6

LES CARACTÉRISTIQUES DU TRAVAIL PERMETTENT...	Importance					
	Faible			Forte		
<input type="checkbox"/> D'être capable d'influencer le choix des procédures, outils et matériaux à utiliser mon travail	1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/> D'être libre d'explorer mes propres idées	1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/> D'avoir un emploi qui fait la meilleure utilisation de mes habiletés et compétences	1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/> D'avoir un emploi intéressant et dont les tâches sont variées	1	2	3	4	5	6

LES PRATIQUES DE CONCILIATION TRAVAIL-VIE	Importance					
	Faible			Forte		
<input type="checkbox"/> Avoir la possibilité d'aménager mon temps de travail (horaire variable, travail à la carte, etc.)	1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/> Avoir la possibilité de travailler à temps partiel	1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/> Avoir la possibilité d'effectuer une partie du travail à domicile	1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/> Faciliter l'exercice de mes responsabilités familiales (divers programmes d'informations, garderie en milieu de travail ou à proximité de celui-ci, service de garde pour personnes âgées, etc.)	1	2	3	4	5	6

PARTIE 3: INFORMATIONS GÉNÉRALES

1. Quel est votre âge? _____ ans

2. Quelle est votre perception de la situation économique de votre ménage?

Revenus insuffisants Revenus suffisants

3. Quelle est votre situation familiale? Sans conjoint(e)

Avec conjoint(e) → Si oui :

-Cohabitez-vous avec votre conjoint(e)? Non

Oui

-Êtes-vous marié(e) avec votre conjoint(e)? Non

Oui

-Depuis combien de temps êtes-vous en couple?

_____ années _____ mois

-Votre conjoint(e) travaille-t-il (elle)? Non

Oui

4. Avez-vous des enfants? Non Oui → Si oui :

-Combien avez-vous d'enfants? _____

-Quel âge ont vos enfants : _____

-Vivez-vous en situation de garde partagée?

Non Oui

7. Depuis combien d'années travaillez-vous pour votre employeur actuel?

_____ années

8. Vous occupez quel type de poste?

Col bleu (ex. employé d'usine) Col blanc (ex. personnel administratif)

9. En temps régulier, combien d'heures de travail rémunérées faites-vous en moyenne par semaine? _____ h/sem.

10. En temps supplémentaire, combien d'heures de travail rémunérées faites-vous par semaine? _____ h/sem.

11. En moyenne, combien d'heures de travail non rémunérées faites-vous par semaine?

_____ h/sem.

12. Comment qualifiez-vous votre horaire de travail?

Horaire de jour

Horaire atypique (p.ex., horaire irrégulier, de soir, de nuit ou de fin de semaine)