

**LE LIEN ENTRE PERCEPTIONS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE  
ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE : LE ROLE  
MEDIATEUR DES ATTITUDES DES EMPLOYES DANS LE SECTEUR  
HOTELIER**

**Nathalie Delobbe**

Louvain School of Management, Université Catholique de Louvain

**Anne-Lise Demortier**

Louvain School of Management, Université Catholique de Louvain  
Centre de Recherche Public Henri Tudor, Luxembourg

**Thibault Moraine**

Louvain School of Management, Université Catholique de Louvain

Adresses :

[nathalie.delobbe@uclouvain.be](mailto:nathalie.delobbe@uclouvain.be)

1, Place des Doyens – B-1348 Louvain-la-Neuve – Belgique  
Tél : 003210478429

[anne-lise.demortier@tudor.lu](mailto:anne-lise.demortier@tudor.lu)

29, Avenue JFKennedy – L-1855 Luxembourg-Kirchberg – Luxembourg  
Tél : 00352425991738

# **LE LIEN ENTRE PERCEPTIONS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE : LE ROLE MEDIATEUR DES ATTITUDES DES EMPLOYES DANS LE SECTEUR HOTELIER**

## **Résumé**

Menée sur un échantillon de 844 employés appartenant à 31 hôtels d'une même chaîne, cette étude longitudinale et multi-niveaux a pour but de clarifier les liens entre les pratiques de gestion du personnel, les réactions et attitudes du personnel et, en définitive, les composantes de la performance organisationnelle. S'appuyant sur des données collectées à l'occasion d'une enquête de satisfaction du personnel, elle intègre quatre variables individuelles : la qualité perçue de la relation avec le supérieur hiérarchique (concept similaire à celui de leader-member exchange), l'attachement affectif à l'organisation, l'intention d'y rester et l'orientation du personnel vers la satisfaction des clients. Pour chaque hôtel trois indicateurs de performance sont pris en compte : la satisfaction moyenne des clients à l'égard du service reçu ainsi que le taux de rotation du personnel et l'évolution du chiffre d'affaire, ces deux dernières variables étant mesurées un an après l'enquête. Après agrégation des réponses individuelles au niveau de chaque hôtel, les analyses de corrélations et de régressions montrent un effet direct de la qualité perçue du supérieur hiérarchique sur la satisfaction des clients et sur l'évolution du chiffre d'affaire et de l'intention de rester sur le taux de rotation réel du personnel. Elles révèlent également que le lien entre qualité perçue du supérieur et satisfaction des clients est complètement médiatisé par l'attachement affectif du personnel à l'organisation, son intention de rester et son orientation clients. En ce sens, cette étude contribue à clarifier les composantes de la « black box » permettant d'expliquer les effets de pratiques de gestion du personnel sur la performance organisationnelle et encourage à mobiliser les concepts et propositions de la théorie de l'échange social pour mieux comprendre les relations entre les pratiques et résultats organisationnels, d'une part, et les perceptions et réactions individuelles, d'autre part.

## **Mots clefs**

Gestion stratégique des ressources humaines, leader-member exchange, théorie de l'échange social, engagement organisationnel, orientation clients, intention de rester, rotation du personnel, satisfaction des clients, performance organisationnelle.

## INTRODUCTION

Cette étude se situe à la croisée de deux courants de recherche particulièrement actifs aujourd'hui. Le premier est celui de la gestion stratégique des ressources humaines qui analyse à un niveau organisationnel les relations entre les pratiques de management et d'organisation du travail d'une part, et la performance globale de l'organisation, d'autre part. Le second est celui de l'échange social qui examine comment, en vertu d'un principe de réciprocité, les individus réagissent aux signes de reconnaissance et au support perçu de leur organisation et de leur supérieur en intensifiant leur engagement, leur loyauté et leur performance individuelle.

Issue de la Resource Based View (RBV) (Barney, 1991), la Gestion Stratégique des Ressources Humaines (GSRH) s'attèle à démontrer la place que prend la fonction RH dans la « chaîne de valeur » de l'entreprise en analysant son impact sur la performance organisationnelle, y compris sur la performance financière. Les travaux d'Arthur (1994) et de Huselid (1995), mettant en évidence une relation significative entre les systèmes de GRH ou les High Performance Work Practices et la performance organisationnelle font figure de pionniers dans ce domaine de recherche en pleine expansion. Une récente méta-analyse (Combs, Liu, Hall, Ketchen, 2006) synthétisant les résultats de 92 études menées sur 19.319 organisations fait état d'une corrélation moyenne corrigée de .20 entre les systèmes de pratiques RH hautement performants et la performance organisationnelle. Même si les relations significatives entre pratiques de GRH et performance organisationnelle ne font aujourd'hui plus guère de doutes, ces travaux restent confrontés à plusieurs critiques fondamentales, parmi lesquelles celle de laisser entier le mystère de la « black-box » (Becker & Huselid, 2006). Certes, les auteurs supposent un rôle intermédiaire décisif des attitudes, comportements et perceptions des employés de l'entreprise pour expliquer l'effet positif des pratiques de GRH (Guest, 2002 ; Wall et Wood, 2005) mais rares sont encore les études

intégrant la mesure de variables individuelles dans le modèle testé (pour une exception, voir Liao, Toya, Lepak, Hong, 2009, ou Nishii, Lepak, Schneider, 2008). A la suite des recommandations méthodologiques formulées par plusieurs auteurs (Guest, 2002 ; Wright, Gardner & Moynihan, 2007 ; Wright & Nishii, 2007), cette étude intègre les niveaux d'analyse organisationnel et individuel et examine en quoi les réactions et attitudes des membres du personnel peuvent avoir un effet sur des indicateurs de performance organisationnelle, contribuant à faire progresser la question du chaînon manquant entre PGRH et performance organisationnelle.

La théorie de l'échange social (Blau, 1964 ; Coyle-Shapiro & Conway, 2004) alimente un second courant de recherche très prolifique. Cette théorie conçoit la relation d'emploi comme une relation d'échange réciproque dans laquelle employeurs et employés échangent des éléments tangibles (ex : un temps de travail contre un salaire) mais surtout des composantes socio-émotionnelles telles que de la considération, du support, de l'engagement affectif et de la loyauté. Selon cette théorie, en vertu d'une norme sociale de réciprocité, toute forme d'investissement et de reconnaissance manifestée par l'employeur à l'égard de l'employé a pour effet d'accroître le sentiment d'obligation de l'employé à l'égard de son employeur et renforce à terme l'implication affective, la performance, les comportements de citoyenneté organisationnelle et la fidélité des employés. Les concepts centraux de support organisationnel perçu (Eisenberger et al., 1986) et contrat psychologique (Rousseau, 1995) ont dans ce cadre démontré toute leur capacité à expliquer de nombreux comportements et attitudes au travail. La notion de Leader-Membre Exchange (LMX - Wayne et al., 1997), que nous utiliserons dans cette étude, prend aussi sa source dans ce cadre théorique et traduit plus spécifiquement la qualité de l'échange entre le supérieur hiérarchique et ses subordonnés. Ces mécanismes d'échange social ont déjà été évoqués pour expliquer les effets bénéfiques des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle. Ainsi,

selon Carrette et Barrière (2005), les pratiques RH qui suggèrent un investissement dans l'employé et montrent la reconnaissance de la contribution de celui-ci signalent que l'organisation supporte et soutient l'employé, et qu'elle est encline à établir ou à continuer une relation d'échange social avec celui-ci, ce qui in fine influencerait positivement sa performance individuelle et la performance de l'organisation. En dépit de cette hypothèse, les travaux empiriques menés dans ce champ se sont exclusivement concentrés sur l'analyse des réactions individuelles sans jamais investiguer les effets de ces mécanismes d'échange sociaux sur des indicateurs objectifs de performance organisationnelle. Cette étude contribuera à dépasser cette limite en examinant les effets individuels mais aussi organisationnels de la qualité de l'échange noué entre le collaborateur et son supérieur.

Cette contribution a donc pour objectif d'analyser le rôle médiateur des attitudes de l'employé dans la relation entre la qualité du support reçu de son supérieur hiérarchique et les indicateurs objectifs de performance. Elle prend appui sur une étude en deux temps de mesure et multi-niveaux menées dans le secteur hôtelier. Une enquête de satisfaction menée auprès des membres du personnel de 31 hôtels a permis de mesurer leur perception de la qualité de la relation avec le directeur d'hôtel ainsi que les trois variables médiatrices retenues, à savoir l'attachement de l'employé à son organisation, son intention de rester, et son orientation client. Par ailleurs, trois indicateurs de performance ont pu être collectés pour chaque hôtel : la qualité du service perçu par les clients, la rotation du personnel et l'évolution du chiffre d'affaire.

Nous présentons dans la section suivante le cadre théorique et les résultats antérieurs de recherche qui nous ont permis de préciser les hypothèses qui constituent notre modèle et de justifier le choix des variables retenues pour le dispositif empirique.

## 1. Cadre théorique

### *1.1. Qualité de l'échange avec supérieur hiérarchique et réactions des employés*

Le concept de Leader-Member Exchange (LMX) suppose que les leaders ou supérieurs hiérarchiques établissent des relations d'échange social avec leurs différents subordonnés. Selon cette théorie, les employés qui ont un échange de haute qualité avec leur superviseur ont tendance à se voir attribuer plus de ressources, à recevoir plus d'opportunités de formation, de support émotionnel, de responsabilités en termes de prises de décision et d'interactions coopératives avec leur superviseur (Liden et Graen, 1980). En conséquence, ces employés réciproquent ces formes de rétributions en augmentant leur contribution à l'organisation. Les nombreuses études réalisées au sujet de l'impact de la qualité du LMX sur les attitudes et comportements des employés tendent à confirmer ce principe. Selon une méta-analyse de 17 études rassemblant plus de 3000 répondants (Gerstner et Day, 1997), le concept est significativement corrélé à la satisfaction générale de l'employé, l'engagement organisationnel, l'intention de quitter l'entreprise et le taux de turnover réel. Nous examinons ci-après quelques résultats d'études menées sur le lien entre LMX, d'une part, et attachement à l'organisation, intention de rester dans l'entreprise et orientation client, d'autre part.

#### *Attachement à l'organisation*

Déjà en 1997, Gerstner et Day ont rapporté une corrélation moyenne corrigée de .42 entre la qualité du LMX et l'implication affective de l'employé à l'égard de son organisation. En 2010, Joo propose un modèle liant la qualité du LMX, l'attachement organisationnel et l'intention de quitter l'entreprise. Dans ce cadre, il valide l'hypothèse d'un lien positif entre la qualité du LMX et l'engagement organisationnel de l'employé (.42 ;  $p < .05$ ). Ces résultats très convergents justifient une première hypothèse :

*Hypothèse 1a : La qualité de la relation avec le supérieur hiérarchique perçue par l'employé est liée positivement à l'attachement organisationnel de l'employé.*

#### *Intention de rester*

La méta-analyse déjà citée de Kerstner et Day (1997) a conclu à une corrélation moyenne corrigée de -.31 entre le LMX et l'intention de quitter l'entreprise. Plus récemment, dans une étude menée au sein du secteur public, Harris, Kacmar et Witt (2005) ont mis en évidence une corrélation significative de -.39 entre la qualité du LMX et l'intention de quitter l'entreprise exprimée par les employés. Notons toutefois que dans l'étude déjà citée de Joo (2010), l'hypothèse de relation négative entre la qualité du LMX et l'intention de quitter l'entreprise n'est pas validée.

*Hypothèse 1b : La qualité de la relation avec le supérieur hiérarchique perçue par l'employé est liée positivement à l'intention de rester de l'employé.*

#### *Orientation client*

Les études concernant le lien entre qualité du LMX et orientation client sont peu nombreuses. Cependant, si l'on considère que la perception de support organisationnel se rapproche de la perception de qualité du LMX, Vandenberghe et al. (2007) ont partiellement validé, sur un échantillon issu du secteur de la restauration rapide, le lien entre le support organisationnel perçu et la qualité du service rendu au client ( $r=.23$  ;  $p<.01$ ), pour les comportements d'aide au client, notamment. Plus généralement, quelques études ont effectivement pu démontrer que le soutien du management et le style de leadership constituait un facteur clé dans la qualité du service délivré aux clients (Chuang & Liao, 2010 ; Liao & Chuang, 2007 ; MacKenzie, Podsakoff, & Rich, 2001 ; Schneider et al., 2005). Nous supposons dès lors que :

*Hypothèse 1c : La qualité de la relation avec le supérieur hiérarchique perçue par l'employé est liée positivement à l'orientation client de l'employé.*

### ***1.2. Le lien entre les attitudes des employés et la performance de l'entreprise***

Depuis le début des années 2000, quelques études multi-niveaux se sont lancées dans l'investigation des variables intermédiaires de niveau individuel qui interviennent dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle. Van Veldhoven (2005) a ainsi montré, au sein d'un réseau de 223 agences bancaires hollandaises incluant 18142 employés, que la perception du climat de travail par les employés était significativement associée aux symptômes de tension et de stress, et avait une incidence sur la performance financière de l'entreprise mesurée un an plus tard. Dans une étude longitudinale menée sur un échantillon de 91 entreprises incluant au total 1931 employés, Vanhala et Tuomi (2006) ont pour leur part mis en évidence une relation faible mais significative entre le bien-être affectif, la satisfaction générale et l'épuisement émotionnel de l'employé et des indicateurs de performance relatifs à la compétitivité et à la satisfaction des clients. En se basant sur un modèle similaire, Nishii, Lepak et Schneider (2008) ont analysé les relations entre les perceptions des employés quant au but des pratiques RH, leurs attitudes et comportements au sein de l'entreprise et, en définitive, la satisfaction des clients. Leurs résultats montrent un effet positif des pratiques RH sur les comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers le client, comportement qui sont eux-mêmes corrélés positivement à la satisfaction des clients. Enfin, deux études récentes (Liao et al., 2009 ; Chuang et Liao, 2010), menées l'une dans le secteur bancaire et l'autre dans le commerce de détail, démontrent un effet significatif des High Performance Work Systems sur le support organisationnel perçu, les caractéristiques du capital humain et l'empowerment psychologique d'employés ou encore sur le souci du client et le souci des employés



caractérisant le climat organisationnel. Dans ces deux études, les attitudes et réactions du personnel médiatisent la relation des HPWSs avec la satisfaction des clients de ces employés ainsi que, dans la seconde étude, avec la performance commerciale évaluée par les directeurs de magasins. De manière générale, nous nous inspirerons de ce type d'études multi-niveaux pour supposer un effet des attitudes et perceptions individuelles sur les indicateurs de performance organisationnelle. En particulier, certains travaux se sont centrés sur le rôle de l'attachement à l'organisation, de l'intention de rester et de l'orientation clients et nous permettent de formuler des hypothèses plus précises.

#### *Attachement à l'organisation*

L'impressionnante méta-analyse de Harter, Schmidt et Hayes (2002) conclut à des corrélations moyennes corrigées de .37 et .38 entre la performance globale des business units et, respectivement, la satisfaction et l'engagement au travail. Lorsque les différents indicateurs de performance organisationnelle sont considérés séparément, les corrélations révèlent les effets les plus forts de la satisfaction et de l'engagement sur le turnover du personnel (respectivement -.36 et -.30), la satisfaction et la fidélité du client (respectivement .32 et .33), ainsi que sur le nombre d'accidents de travail (respectivement -.20 et -.32).

En 1997, Heskett et ses collègues ont réalisé une étude transversale prouvant l'impact positif des perceptions des employés relatives à leurs compétences, leur satisfaction et la durée de leur service sur la satisfaction du client. Wiley (2002) a lui aussi prouvé le lien positif entre l'engagement de l'employé et la satisfaction du client. Cette *chaîne « employé – client – profit »* revient régulièrement dans la littérature, notamment dans les travaux de Rucci, Kirn et Quinn (1998) établissant un lien positif entre les attitudes des employés envers leur entreprise et leur tâche, et des comportements favorables à la satisfaction des clients

Dans le même ordre d'idées, l'étude de Wright, Gardner, et Moynihan (2003) introduit comme variable médiatrice de la relation entre pratiques RH et performance de l'entreprise l'engagement organisationnel des employés. L'étude a prouvé que l'engagement organisationnel est significativement lié à la performance des *business units*, représentée par les indicateurs objectifs que sont les dépenses opérationnelles et la profitabilité de l'entreprise. Enfin, Allen, Shore et Griffeth (2003) ont prouvé que la perception de support organisationnel est elle-même positivement associée à la satisfaction au travail et à l'attachement organisationnel. Selon la même étude, cet attachement organisationnel influence négativement le taux de turnover de l'entreprise (-.37 ;  $p < .05$ ). Les résultats de ces études nous permettent de poser l'hypothèse suivante :

*Hypothèse 2a : L'attachement de l'employé à son entreprise a une influence positive sur la qualité du service perçue par le client, négative sur le taux de rotation du personnel et positive l'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise.*

#### *Intention de rester dans l'entreprise*

Déjà en 1984, la méta-analyse de Steel et Ovalle (1984) met clairement en évidence le fait que le lien entre les intentions de quitter l'entreprise des employés et le taux de turnover objectif de l'entreprise s'avère significatif. Selon l'étude de Allen, Shore et Griffeth (2003), l'intention de rester dans l'entreprise influence de manière négative le taux de turnover objectif de l'entreprise (-.37 ;  $p < .05$ ). Pour sa part, Batt (2002) lie de manière positive le taux de turnover de l'entreprise à la performance financière de celle-ci. Par ce biais, nous pouvons donc imaginer une relation positive entre l'intention de rester dans l'entreprise et la performance financière.

Même si nous n'avons par contre pas trouvé d'étude liant spécifiquement l'intention de rester de l'employé et la satisfaction du client quant au service reçu, nous supposons que :

*Hypothèse 2b : L'intention de l'employé de rester dans l'entreprise a une influence positive sur la qualité du service perçue par le client, négative sur le taux de rotation du personnel et positive l'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise.*

### *Orientation client*

De manière générale, l'orientation client est définie comme la capacité de l'employé en contact avec le client à aider celui-ci en se comportant de manière à augmenter sa satisfaction (Saxe & Weitz, 1982, cités par Hombourg et Stock, 2005). Plusieurs études, souvent réalisées dans le contexte de recherche en marketing, analysent le lien entre l'attitude orientée client de l'employé et les indicateurs de performance de l'entreprise. En premier lieu, les travaux de Homburg et Stock (2005) font le lien entre la satisfaction du personnel de première ligne, son orientation client, et la satisfaction des clients. Cette étude révèle notamment une forte relation positive entre l'orientation client des employés et la satisfaction du client (.68). Ce lien est aussi investigué dans le secteur de l'hôtellerie par Bernhardt, Donthu et Kennett (2000) et se révèle significativement positif. De manière générale, la littérature en marketing associe l'orientation client du personnel à la satisfaction des clients et, en définitive, au chiffre d'affaire et à la croissance de l'entreprise (Heskett, Sasser & Schlessinger, 1997). Plusieurs études empiriques (Koys, 2001 ; Rucci, Kirn, & Quinn, 1998 ; Ryan, Schmit & Johnson, 1996 ; Tornow & Wiley, 2002 ; Wiley, 2002) soutiennent le bien-fondé de cet enchaînement attitudes du personnel – qualité du service – profit.

Dans le cadre de nos recherches, nous n'avons pas trouvé d'études associant l'orientation client des employés avec le taux de turnover de l'entreprise. Les origines marketing de ce concept pourraient expliquer l'absence d'études le liant à des variables RH. Nous testerons

donc cette relation dans un cadre exploratoire. Nous formulons ainsi notre seconde hypothèse :

*Hypothèse 2c : L'orientation client a une influence positive sur la qualité du service perçue par le client, négative sur le taux de rotation du personnel et positive l'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise.*

### ***1.3. Relation entre perception du supérieur hiérarchique et indicateurs organisationnels de performance : le rôle médiateur des attitudes des employés***

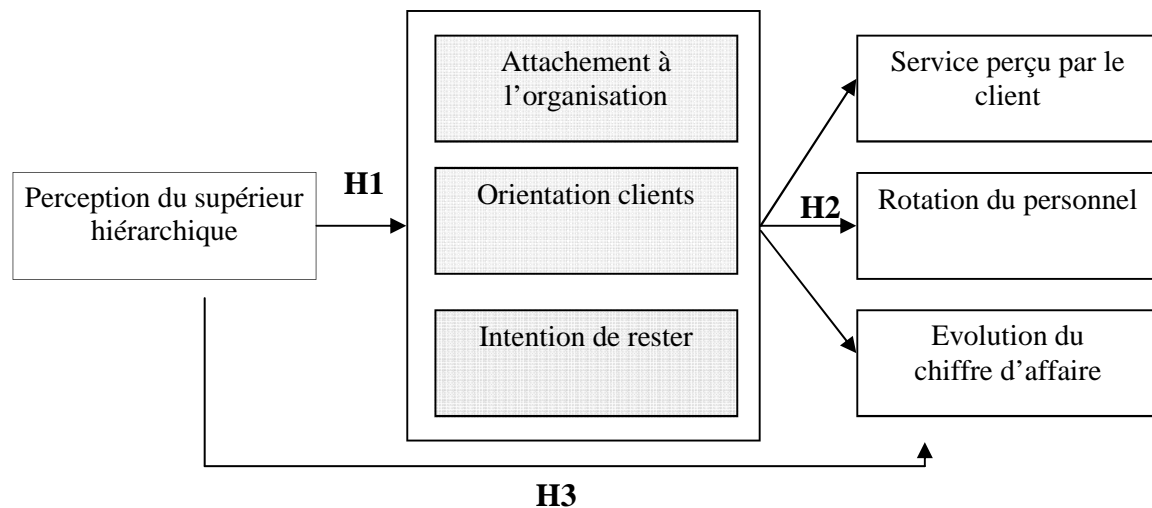
Bien que la littérature soit riche concernant les liens entre, d'une part, la qualité du LMX et les attitudes des employés, et d'autre part ces attitudes et les indicateurs objectifs de performance de l'organisation, nous n'avons pas trouvé à ce jour d'étude analysant le lien direct entre LMX et indicateurs objectifs de performance de l'entreprise. En effet, les travaux menés dans le cadre de la théorie de l'échange social sur les effets de la qualité de la relation entre l'employé et son supérieur hiérarchique se sont contentés de mettre en évidence une relation positive avec la performance individuelle (Gestner & Day, 1997) mais ont jusqu'à présent totalement négligé d'examiner ses effets sur la performance de l'organisation. A l'inverse, dans le champ de la gestion stratégique des ressources humaines, seule une étude (Liao et al., 2009) a mobilisé la théorie de l'échange social pour rendre compte des effets bénéfiques des High Performance Work Systems sur la performance organisationnelle, en démontrant notamment le rôle médiateur du support organisationnel perçu dans cette relation. En nous appuyant sur nos hypothèses précédentes, nous nous proposons dans cette étude de croiser ces deux courants de recherche et deux niveaux d'analyse en testant les hypothèses suivantes :

*Hypothèse 3a : La qualité de la relation avec le supérieur hiérarchique perçue par l'employé a une influence positive sur la qualité du service perçue par le client,*

*négative sur le taux de rotation du personnel et positive sur l'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise.*

*Hypothèse 3b : La relation entre la perception du supérieur hiérarchique et ces trois indicateurs organisationnels de performance est médiatisée par l'attachement des employés à l'organisation, par leur intention de rester et par leur orientation clients.*

La Figure 1 représente dès lors le modèle multi-niveaux que nous proposons:



*Figure 1 – Modèle théorique*

## **2. Méthodologie de l'étude empirique**

### **2.1. Procédure et échantillon**

Les données utilisées dans cette étude ont été collectées au sein de 31 hôtels d'une même chaîne hôtelière et se réfèrent à deux niveaux de mesure : les membres du personnel et les hôtels. Elles proviennent de trois sources distinctes. D'abord, les mesures d'attitudes et de perceptions du personnel sont extraites d'une enquête de satisfaction menée par un consultant externe auprès de l'ensemble des collaborateurs de ces hôtels. Cette enquête a été conduite sous forme de questionnaires papiers et toutes les précautions ont été prises pour préserver

l'anonymat des répondants. Au total, 884 répondants ont complété cette enquête, le nombre de répondants par hôtel variant de 11 à 61. Ensuite, le taux de rotation du personnel et l'évolution du chiffre d'affaire, hôtel par hôtel, proviennent des données centralisées par ce groupe hôtelier et se réfèrent à l'année suivant celle de l'enquête de satisfaction. Enfin, la satisfaction des clients est mesurée régulièrement dans cette chaîne hôtelière par une seconde société de consultance externe. Pour les besoins de cette étude, c'est l'indicateur de satisfaction des clients à l'égard de la qualité du service reçu mesuré hôtel par hôtel, la même année que l'enquête de satisfaction, qui a été retenu. Cette donnée n'était disponible que pour 26 des 31 hôtels pris en compte dans cette étude.

## ***2.2. Mesure des variables***

La perception du supérieur hiérarchique, à savoir le directeur d'hôtel, par les membres du personnel ainsi que l'attachement du personnel à l'égard de la chaîne hôtelière, l'intention de rester dans son emploi ainsi que l'orientation clients régnant au sein de l'hôtel ont été mesurés à l'aide de 24 items extraits du questionnaire d'enquête et appelant une réponse sur une échelle de Likert à 4 points allant de « Oui, tout-à-fait » à « Non, pas du tout ». Une analyse en composantes principales avec rotation Varimax de ces 24 items fait clairement apparaître 4 facteurs distincts, expliquant 59.59% de la variance (cfr. Tableau 1), confirmant la validité de construction de ces quatre variables. Les coefficients de fiabilité alpha de Cronbach ont été calculés pour chacune de ces 4 échelles et sont présentés dans le tableau 2. Ils sont supérieurs au seuil de .70 pour la perception du supérieur, pour l'attachement à l'organisation et pour l'orientation clients. Le coefficient de fiabilité de la variable « intention de rester » est moins satisfaisant puisqu'il n'atteint que .58.

A noter que ces quatre variables ont été mesurées à l'aide de données secondaires et non à l'aide des mesures classiquement utilisées dans la littérature scientifique. A l'examen des items utilisés, nous pouvons toutefois considérer que l'échelle utilisée pour mesurer la perception du supérieur hiérarchique se rapproche de manière importante des échelles de mesure du concept de LMX utilisées fréquemment dans la littérature (p. ex. Berneth et al., 2007 ; Dansereau et al., 1975), et qui mesurent la qualité de la relation entre l'employé et son supérieur hiérarchique.

**TABLEAU 1**  
**Analyse en composantes principales avec rotation varimax**

	Composantes			
	1	2	3	4
Mon chef:				
- je lui fais confiance	0.81			
- me respecte	0.81			
- sait reconnaître mon travail et mes efforts	0.81			
- est équitable vis-à-vis de l'équipe	0.80			
- est disponible	0.79			
- partage son savoir faire	0.79			
- me dit comment améliorer mon travail	0.73			
- évalue régulièrement mon travail	0.68			
- me confie des responsabilités	0.65			
- nous mobilise pour satisfaire les clients	0.56			
Je recommanderais à un ami de travailler dans cette organisation		0.82		
Cette organisation est un employeur attractif		0.80		
J'ai confiance dans l'avenir de cette organisation		0.79		
Je suis fier de travailler dans cette organisation		0.78		
Je suis confiant pour mon avenir professionnel dans cette organisation		0.69		
Ce que je vis dans mon travail correspond aux valeurs de cette organisation		0.55		
La priorité dans mon service c'est de répondre aux besoins des clients			0.71	
Je suis fier de la qualité que mon service offre aux clients			0.69	
Les clients sont satisfaits des services que nous leur apportons			0.66	
Ma priorité est de satisfaire les clients			0.54	
La satisfaction des clients est source de satisfaction pour moi			0.51	
Ma priorité est de changer de poste (INV)				-0.85
Ma priorité est de rester dans mon emploi actuel				0.68
Ma priorité est de changer d'employeur (INV)				-0.54
Valeur propre	8.88	2.53	1.54	1.35
% variance expliquée	37.01	10.55	6.40	5.63

Note : N=884. Seules les pondérations factorielles supérieures à .40 sont présentées dans ce tableau.

De même, l'attachement à l'organisation est mesuré par des items indiquant un attachement d'ordre affectif à l'organisation composé de fierté, de confiance et de congruence de valeurs entre la personne et l'organisation. Cette notion est très proche du concept d'implication affective développé par Meyer et Allen (1991). Les items mesurant l'orientation clients sont quant à eux conceptuellement très cohérents aussi tandis que les items mesurant l'intention de rester tendent à introduire une confusion entre le poste et l'employeur, ce qui explique la moindre fiabilité de cette échelle. La suppression d'un item fait cependant chuter encore le coefficient de fiabilité déjà faible.

Trois indicateurs de la performance organisationnelle de chaque hôtel ont été utilisés dans cette étude correspondant à trois des quatre catégories d'indicateurs retenus par Kaplan et Norton (1991). Pour mesurer la performance « RH » de chaque hôtel, nous avons calculé le taux de turnover du personnel de chaque hôtel en divisant le nombre de personnes ayant quitté leur poste de travail pendant l'année suivant l'enquête de satisfaction par le nombre total de personnes employées dans l'hôtel. La performance économique de l'hôtel a été mesurée par l'évolution du ratio (chiffre d'affaire)/(nbre de chambres x prix moyen de la chambre) entre l'année de l'enquête et l'année suivante. Enfin, la performance « clients » a été estimée par le pourcentage de clients se disant très satisfaits (sur une échelle à 4 points allant de peu satisfaits à très satisfaits) de la qualité du service délivré dans l'hôtel. Nous n'avons toutefois pas eu accès aux données brutes de ces enquêtes de satisfaction de la clientèle et n'avons donc pas pu vérifier la validité de construction et la fiabilité de cette mesure.



### 3. Résultats

Les relations entre nos variables ont été testées à l'aide de corrélations et d'analyse de régressions conduites sur l'échantillon des 31 hôtels participants à cette étude (26 pour la satisfaction des clients). Pour ce faire les données collectées auprès des membres du personnel ont été agrégées à l'échelle de chaque hôtel.

Avant d'agréger les mesures individuelles au niveau de chaque hôtel, nous avons vérifié l'homogénéité des réponses intra-hôtel à l'aide de l'indice  $r_{wg(j)}$  de James, Demaree et Wolf (1984, 1993). Selon Chan (1998), cette statistique fondée sur le rapport entre la variance intra-groupe observée et la variance potentielle des réponses dans une distribution rectangulaire paraît aujourd'hui la plus appropriée pour estimer l'accord intra-groupe. Le tableau 2 fournit pour chacune des variables individuelles les coefficients  $r_{wg(j)}$  moyens. George et Bettenhauser (1990) ont conseillé d'interpréter ce coefficient d'homogénéité intra-groupe à l'instar des autres coefficients de fiabilité, c'est-à-dire en considérant qu'une valeur égale ou supérieure à .70 indique un taux suffisant d'accord intra-groupe. En regard de ce seuil, les réponses individuelles quant à la perception du supérieur, l'attachement à l'organisation et l'orientation clients paraissent suffisamment homogènes pour justifier leur agrégation au niveau de chaque hôtel. L'intention de rester démontre quant à elle une plus faible homogénéité au sein de chaque hôtel.

Toujours selon Chan (1998), l'agrégation de réponses individuelles au niveau d'un groupe suppose, outre l'existence d'un accord intra-groupe, une variabilité suffisante inter-groupes. Aussi, nous avons procédé à des analyses de variance prenant l'hôtel comme critère. Les résultats de ces analyses de variance sont présentés dans le tableau 2 et montrent que les F univariés sont tous significatifs.

**TABLEAU 2**  
**Coefficient de fiabilité des variables individuelles,**  
**coefficients d'homogénéité et analyse de variance par hôtel**

	$\alpha$ de Cronbach	$r_{wg}$ moyen	$\eta^2$	$F$	$p$
1. Perception du supérieur	.93	0.723	.092	2.868	.000
2. Attachement à l'organisation	.88	0.708	.076	2.697	.000
3. Intention de rester	.58	0.576	.082	2.453	.000
4. Orientation clients	.70	0.842	.088	2.322	.000

Note : Individus N=884 ; Hôtels N= 31

Pour tester nos hypothèses, les moyennes des réponses individuelles par hôtel ont d'abord été corrélées avec les indicateurs de performance des hôtels. Ces corrélations, présentées dans le tableau 3, démontrent des corrélations significatives entre la perception du supérieur hiérarchique et chacune des trois variables intermédiaires de notre modèle, confirmant ainsi notre première série d'hypothèses. La qualité de la relation perçue avec le supérieur est très significativement corrélée à l'attachement du personnel à l'égard de l'organisation, à son souci du client et, dans une moindre mesure, à son intention de rester dans son emploi.

Par ailleurs, la perception du supérieur est significativement corrélée à la qualité du service perçu par les clients ainsi qu'à l'évolution du chiffre d'affaire. Notons également les corrélations significatives entre l'attachement du personnel à l'organisation et la satisfaction des clients, entre l'intention de rester et la rotation du personnel et entre l'orientation clients du personnel et la satisfaction des clients, ce qui confirme partiellement notre seconde série d'hypothèses.

**TABLEAU 3**  
**Statistiques descriptives et corrélations de Pearson**

	N	Moyenne	Ecart-type	1	2	3	4	5	6
1. Perception du supérieur	31	1.71	.20	-					
2. Attachement à l'organisation	31	1.77	.21	.76***	-				
3. Intention de rester	31	1.93	.24	.36*	.35*	-			
4. Orientation clients	31	1.53	.14	.80***	.76***	.32	-		
5. Service perçu par les clients	26	0.40	.10	.42*	.54**	.02	.55**	-	
6. Rotation du personnel	31	0.35	.21	-.03	-.03	-.44**	.03	.04	-
7. Evolution du chiffre d'affaire	31	Données confidentielles		.48**	.21	.13	.28	.15	-.05

Les hypothèses de médiation ont été testées, selon la procédure recommandée par Baron et Kenny (1986), à l'aide de régressions hiérarchisées dont les résultats sont présentés dans le tableau 4. Il est à noter que les indices de colinéarité entre les variables dépendantes prises en compte dans l'équation complète sont satisfaisants : les facteurs d'inflation des variances sont tous sous le seuil de 5 tandis que les indices de tolérance sont supérieurs à .20, ce qui permet d'exclure un problème de colinéarité et de considérer que les coefficients de régression obtenus sont stables (Bressoux, 2008).

Pour chacune des trois variables dépendantes, nous avons introduit dans la première étape de la régression la perception du directeur d'hôtel par ses employés. Les résultats confirment un effet significatif de cette variable indépendante sur la qualité du service perçu par les clients et sur l'évolution du chiffre d'affaire mais pas sur la rotation du personnel. Les variables intermédiaires ont été introduites dans la seconde étape de la régression et contribuent à expliquer une part de variance significative supplémentaire de la satisfaction des clients mais n'ont aucun effet sur l'évolution du chiffre d'affaire. Le taux de rotation du personnel est lui aussi significativement expliqué par ces variables intermédiaires, essentiellement par l'intention de rester.

**TABLEAU 4**  
**Régressions des indicateurs de performance organisationnelle**  
**sur les perceptions et attitudes des employés**

	Qualité du service perçue par les clients		Taux de rotation du personnel		Evolution du chiffre d'affaire		Indices de colinéarité entre les VI de la seconde étape	
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	VIF	Tolérance
<u>Etape 1 :</u>								
- Perception du supérieur par les employés								
	.42**	-.18	.04	-.17	.48***	.85***	3.43	.29
R <sup>2</sup>	.18**		.00		.23***			
<u>Etape 2 :</u>								
- Attachement à l'entreprise		.47		-.08		-.31	2.86	.35
- Intention de rester		-.22		-		-.01	1.17	.85
- Orientation clients		.38		.58***		-.16	3.37	.30
				.04				
$\Delta R^2$		.21*		.28**		.06		
R <sup>2</sup> pour l'équation complète		.39**		.28**		.29**		
<u>Etape 1 : Attachement, intention de rester et orientation clients</u>								
R <sup>2</sup>	.38***		.27**		.08			
<u>Etape 2 : Perception du supérieur par les employés</u>								
$\Delta R^2$		.01		.01		.21***		

Note : N=24 pour la première équation et N=31 pour les seconde et troisième équations ; les coefficients  $\beta$  sont standardisés. \* :  $p < .10$ , \*\* :  $p < .05$ , \*\*\* :  $p < .01$

Pour la satisfaction des clients, deux des trois conditions requises selon Baron et Kenny (1986) pour conforter l'hypothèse de médiation sont donc remplies. La troisième condition requiert que la part de variance expliquée par la variable indépendante disparaisse lorsque les variables intermédiaires sont introduites dans la première étape de la régression. Comme le montrent les régressions présentées au bas du tableau 4, cette troisième condition est bien rencontrée, ce qui nous permet de conclure à une médiation de la relation entre la perception du supérieur hiérarchique et la satisfaction des clients par l'attachement organisationnel, l'intention de rester et l'orientation client des membres du personnel. Par contre, nos deux autres hypothèses de médiation ne sont pas vérifiées. La rotation du personnel n'est pas influencée par la perception du supérieur hiérarchique mais seulement par l'intention de

rester du personnel. Quant à l'évolution du chiffre d'affaire, elle dépend directement de la qualité perçue du directeur d'hôtel et n'est aucunement influencée par l'attachement organisationnel, l'intention de rester ou l'orientation client des membres du personnel.

#### **4. Discussion**

Les trois contributions de cette étude menée dans le secteur hôtelier ont trait d'abord au rôle du supérieur hiérarchique dans les attitudes au travail des employés, ensuite à l'effet des attitudes des employés sur les indicateurs organisationnels de performance et, enfin, au rôle médiateur de ces attitudes dans la relation entre supérieur hiérarchique et performance organisationnelle.

##### ***4.1. Rôle de la qualité perçue de la relation avec le supérieur dans les attitudes au travail.***

D'abord, conformément à nos hypothèses 1a, 1b, et 1c, la qualité de l'échange social noué entre le directeur d'hôtel et ses collaborateurs est significativement corrélée à l'attachement de ces derniers à l'organisation ( $r=.76, p<.001$ ), à leur intention de rester dans leur emploi ( $r=.36, p<.05$ ) et à leur souci du client ( $r=.80, p<.001$ ). Ces résultats sont en phase avec ceux des études antérieures (cfr. méta-analyse de Gestner et Day, 1997) et confirment les propositions de la théorie de l'échange social : les employés qui s'estiment reconnus, soutenus, valorisés et respectés par leur chef s'en sentent redevables et accroissent en contrepartie leur engagement affectif à l'égard de leur organisation, leur loyauté et leur contribution à la performance de l'organisation, en l'occurrence par une préoccupation accrue pour le client.

Trois éléments propres à cette étude sont cependant à relever pour faire progresser les travaux sur les effets déjà bien connus du « leader-member exchange ». Tout d'abord, l'orientation des employés à l'égard du client n'a à notre connaissance jamais encore été étudiée comme variable dépendante du LMX. L'étude de Vandenberghe et al. (1997) avait déjà relevé une

corrélation positive entre le support organisationnel perçu et l'engagement affectif du personnel de caisse à l'égard des clients ( $r = .32$ ). Dans cette étude-ci, la corrélation entre la qualité de la relation avec le supérieur hiérarchique et l'orientation client des employés s'élève à  $.80$ , laissant pressentir l'importance du rôle joué par le LMX dans le développement d'attitudes et de comportements orientés vers la satisfaction du client.

Ensuite, par rapport à la méta-analyse de Gestner et Day (1997), le niveau de la corrélation observée dans cette étude entre la perception du supérieur et l'intention de rester est comparable mais il est nettement plus élevé en ce qui concerne l'attachement organisationnel. Le contexte de l'étude, menée dans un secteur hôtelier où les conditions d'emploi restent relativement précaires et où les hôtels constituent des entités décentralisées sous la responsabilité directe du directeur, pourrait expliquer ces résultats. Le supérieur y jouerait un rôle plus important encore qu'ailleurs dans la construction d'une relation d'échange social de qualité, influençant très fortement l'engagement affectif des employés et leur orientation clients. Concernant leur intention de rester dans l'entreprise, l'effet du supérieur serait toutefois moindre car celle-ci serait davantage déterminée par les conditions tangibles d'emploi (salaire et horaires, en particulier) et par les alternatives d'emploi possibles pour l'employé.

Enfin et surtout, nos hypothèses ont été testées non pas au niveau individuel mais au niveau organisationnel, après agrégation des réponses des employés à l'échelle de chaque hôtel. Comme l'ont montré les coefficients d'accord intra-groupe et les analyses de variance (tableau 2), tant la qualité de la relation avec le supérieur que l'attachement à l'organisation et l'orientation clients constituent bien des variables homogènes au sein d'un hôtel et distinctives d'un hôtel à l'autre. Ces construits ne sont donc pas seulement aptes à capter des variations individuelles mais aussi des différences organisationnelles et, par conséquent, à constituer des variables explicatives possibles de la performance organisationnelle.

#### ***4.2. Impact des attitudes des employés sur la performance organisationnelle.***

Une seconde contribution de cette étude est d'avoir testé la relation entre l'attachement à l'organisation, l'intention de rester et l'orientation clients, d'une part, et trois indicateurs externes de performance de l'hôtel, à savoir la satisfaction des clients à l'égard du service reçu, le taux de rotation du personnel et l'évolution du chiffre d'affaire. Notons également que ces indicateurs sont extraits de mesures objectives et non de l'appréciation subjective du directeur et que, exception faite de la satisfaction des clients, ont été mesurés un an après l'enquête menée auprès du personnel. Ensemble, les trois attitudes du personnel expliquent respectivement 21% et 28% de la variance de la satisfaction des clients et du taux de rétention du personnel, après contrôle de la part de variance déjà expliquée par la perception du supérieur hiérarchique (tableau 4), confirmant ainsi les hypothèses 2a et 2b. En ce qui concerne la satisfaction des clients, les coefficients de régressions sont non significatifs en raison de la petite taille de l'échantillon (N=26) mais les corrélations de Pearson (tableau 3) s'élèvent respectivement à .54 et à .55 avec l'attachement organisationnel des employés et leur orientation clients. Quant au taux de rétention du personnel, il dépend essentiellement de l'intention de rester du personnel comme nous l'indiquent les coefficients de régression. Contrairement à l'hypothèse 2c, les attitudes du personnel n'expliquent en rien l'évolution du chiffre d'affaire des hôtels qui est exclusivement attribuable dans notre modèle à la qualité perçue de la relation avec le supérieur hiérarchique.

Ces résultats confirment si besoin est l'impact réel des attitudes du personnel sur les composantes de la performance global de l'entreprise, tel que déjà démontré dans d'autres études (Harter et al. 2002). En particulier, l'enchaînement attitudes du personnel – qualité du service – profit est ici partiellement établi puisque nous retrouvons les relations significatives entre attachement organisationnel, orientation client du personnel et satisfaction des clients

déjà démontrées dans d'autres travaux (Bernhardt et al., 2000; Homburg et Stock, 2005 ; Koys, 2001) sans toutefois constater d'incidence positive sur l'évolution du chiffre d'affaire. La part de variance de la satisfaction du client expliquée par les attitudes du personnel est du même ordre de grandeur que dans les travaux cités ci-dessus et est d'autant plus appréciable que cette étude-ci a été menée sur l'ensemble du personnel des hôtels et pas seulement sur le personnel en contact avec les clients. Le taux de rotation du personnel est pour sa part assez logiquement prédit exclusivement par l'intention de rester tandis que la qualité du directeur d'hôtel, tel que perçue par le personnel, paraît être un facteur décisif dans l'évolution du chiffre d'affaire. Ces résultats nuancés par rapport à nos hypothèses de départ indiquent clairement la nécessité de poursuivre les études multi-niveaux pour comprendre plus distinctement quels sont les attitudes et comportements des employés qui ont une incidence significative et spécifique sur les différentes composantes de la performance organisationnelle. Dans le même esprit, les principes de construction des tableaux de bord sociaux (Huselid et al., 2005) mettent eux aussi l'accent sur l'importance d'élucider les chaînes de construction de valeur par lesquelles les réactions des individus aux pratiques de GRH contribuent à la réalisation de la mission de l'organisation.

#### ***4.3. Rôle médiateur des attitudes des employés dans la relation entre perception du supérieur et performance organisationnelle.***

Contrairement à nos hypothèses 3a et 3b, la qualité de la relation avec le supérieur hiérarchique perçue par les collaborateurs n'exerce aucun impact sur le taux de turnover et influence directement l'évolution du chiffre d'affaire, sans être médiatisée par les attitudes du personnel. En ce qui concerne la satisfaction des clients quant au service reçu, l'hypothèse d'une médiation complète est par contre totalement vérifiée : la qualité de la relation avec le supérieur hiérarchique a un effet favorable sur la satisfaction des clients via l'accroissement



de l'attachement organisationnel des employés, de leur intention de rester et de leur souci des clients. Cette médiation contribue à ouvrir la « black box » qui rend compte du lien entre les pratiques de management, en l'occurrence le style de leadership du directeur d'hôtel, et les composantes de la performance organisationnelle, à savoir ici la satisfaction des clients. De surcroît, le rôle majeur joué par la qualité de la relation avec le supérieur hiérarchique dans notre modèle laisse supposer que la théorie de l'échange social pourrait aider à identifier les multiples chaînons manquants entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle. Des études longitudinales, combinant les mesures de niveau organisationnel et celles portant sur les attitudes des employés, seraient nécessaires pour clarifier d'avantage les mécanismes de réciprocité par lesquelles les incitations, avantages et signes de reconnaissance offerts par l'organisation et sa ligne hiérarchique ont pour effet d'accroître l'engagement affectif et les comportements individuels bénéfiques à la performance de l'organisation.

#### ***4.4. Limites méthodologiques.***

Cette étude comporte plusieurs limites méthodologiques. D'abord, le dispositif de recherche n'est que partiellement longitudinal et laisse planer quelques doutes quant au sens des relations de causalité. Le taux de turnover et l'évolution du chiffre d'affaire ont été mesurés un an après l'enquête menée auprès des salariés, ce qui justifie leur statut de variables dépendantes, mais la qualité perçue de la relation avec le supérieur ainsi que les attitudes du personnel ont été mesurées au même moment et auprès des mêmes répondants, ce qui ne permet pas d'exclure un biais de variance commune et une relation causale inverse entre ces variables. Dans le même ordre d'idées, aucune mesure externe, de niveau organisationnel, des pratiques de gestion et du style de leadership n'a été intégrée dans cette étude. La relation avec le supérieur a été appréhendée uniquement à travers le regard des membres du

personnel, ce qui limite la portée des recommandations que nous pouvons faire quant aux pratiques de management à implémenter pour accroître l'engagement et l'orientation clients du personnel et, au bout du compte, la satisfaction des clients.

Cette étude s'appuie également sur des données secondaires, collectées dans le cadre d'enquêtes de satisfaction menées auprès du personnel et des clients. Même si conceptuellement les items utilisés sont proches des concepts théoriques mobilisés dans cet article, leur validité de contenu mériterait plus de garanties. De même, les coefficients de fiabilité et d'homogénéité intra-groupe se sont avérés faibles pour la mesure d'intention de rester et non disponibles pour la mesure de satisfaction des clients à l'égard du service reçu.

Enfin, la relative petite taille de l'échantillon de niveau organisationnel ne nous a guère permis d'intégrer des variables de contrôle ou modératrices dans le modèle testé. Nous pouvons, par exemple, supposer que la taille de l'hôtel, mais aussi son niveau de standing sont susceptibles de moduler l'importance du rôle tenu par le directeur ou encore l'impact des attitudes du personnel sur la satisfaction globale des clients.

## **CONCLUSION**

Cette étude, conduite dans le secteur des services hôteliers, démontre d'abord l'importance du rôle joué par le directeur dans l'engagement affectif et l'orientation clients du personnel, dans la satisfaction des clients et dans l'évolution du chiffre d'affaire. De plus, elle montre que les attitudes du personnel constituent des variables intermédiaires permettant d'expliquer l'influence du supérieur hiérarchique sur la satisfaction des clients. En ce sens, cette étude représente un pas supplémentaire dans deux voies de recherche particulièrement prometteuses aujourd'hui. D'abord, elle contribue à ouvrir la « black box » des perceptions et réactions individuelles par lesquelles les pratiques de gestion, qu'ils s'agissent de pratiques de GRH ou comme ici de management de proximité, influencent significativement la performance d'une organisation et s'avèrent ainsi stratégiques. Ensuite, elle insiste sur l'importance de la relation

entre le supérieur et ses collaborateurs dans la construction d'une relation d'emploi durable et riche d'un point de vue socio-émotionnel pour l'employé et bénéfique pour les clients de l'organisation. En particulier, elle démontre l'effet de la qualité du LMX (Leader-member exchange) sur des indicateurs organisationnels de performance, à savoir la satisfaction des clients et l'évolution du chiffre d'affaire. Très certainement, à l'instar de l'étude récente de Liao et al. (2009), d'autres concepts et propositions issus de la théorie de l'échange social seraient à investiguer pour comprendre les mécanismes à l'œuvre dans la « black box ».

## BIBLIOGRAPHIE

ALLEN, D.G., SHORE, L.M., et GRIFFETH, R.W. (2003), "The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process", *Journal of Management*, Vol.29, No.1, pp.99-118.

ARTHUR, J.B. (1994), "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover", *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.3, pp.670-687.

BARNEY, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.90-120.

BARON, R.M. et KENNY, D.A. (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, pp.1173-1182.

BATT, R. (2002), "Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth", *Academy of Management Journal*, Vol.45, No.3, pp.587-597.

BECKER, B., et HUSELID, A.M. (2006), "Strategic human resource management: where do we go from here?", *Journal of Management*, Vol.32, No.6, pp.898-925.

BERNERTH, J.B., ARMENAKIS, A.A., FIELD, H.S., GILES, W.F., et WALKER, H.J. (2007), "Leader-member social exchange (LMSX): development and validation of a scale", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.28, pp.979-1003.

BERNHARDT, K.L., DONTU, N., et KENNETT, P.A. (2000), "A longitudinal analysis of satisfaction and profitability", *Journal of Business Research*, Vol.47, pp.161-171.

BLAU, G. (1964), *Exchange and power in social life*, New York: Wiley.

BRESSOUX, P. (2008), *Modélisation statistique appliquée aux sciences sociales*. Bruxelles : De Boeck.

CARRIERE, J., et BARRETTE, J. (2005), "Gestion des ressources humaines et performance de la firme à capital intellectuel élevé: une application des perspectives de contingence et de configuration", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol.22, No.4, pp.302-314.

CHAN, D. (1998), "Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis : A typology of composition models", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, pp.234-246.

CHUANG, C.H., et LIAO, H. (2010), "Strategic human resource management in service context: taking care of business by taking care of employees and customers", *Personnel Psychology*, Vol.63, pp.153-196.

COMBS, J., LIU, Y., Hall, A., et KETCHEN, D. (2006), "How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance", *Personnel Psychology*, Vol.59, pp.501-528.

COYLE-SHAPIRO, J.A.M., et CONWAY, N. (2004), "The employment relationship through the lens of social exchange" In: J.Coyle-Shapiro, L.Shore, S.Taylor et L.Tetrick (Eds). *The employment relationship: Examining Psychological and contextuel perspectives*. Oxford University Press.

- DANSEREAU, F., GRAEN, G., et HAGA, W. (1975), "A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.13, pp.46-78.
- EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHINSON, S. et SOWA, D. (1986), "Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, pp.500-507.
- GEORGE, J.M. et BETTENHAUSER, K. (1990), "Understanding pro-social behavior, sales performance and turnover: A group-level analysis in a service context", *Journal of Applied Psychology*, Vol.75, pp.698-709.
- GERSTNER, C.R. et DAY, D.V. (1997), "Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues", *Journal of Applied Psychology*, Vol.82, No.6, pp.837-844.
- GUEST, D. (2002), "Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: building the worker into HRM", *The Journal of Industrial Relations*, Vol.44, No.3, pp.335-358.
- HARRIS, K.J., KACMAR, K.M. et WITT, L.A. (2005), "An examination of the curvilinear relationship between leader-member exchange and intent to turnover", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.26, pp.363-378.
- HARTER, J.K., SCHMIDT, F.L., et HAYES, T.L. (2002), "Business-Unit-Level relationship between Employee Satisfaction, Employee engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.2, pp.268-279.
- HESKET, J.L., SASSER, W.E., et SCHLESINGER, L.A. (1997), *The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*, New York: Free Press.
- HOMBURG, C., et STOCK, R.M. (2005), "Exploring the conditions under which salesperson work satisfaction can lead to customer satisfaction", *Psychology & Marketing*, Vol.22, No.5, pp.393-420.
- HUSELID, M.A. (1995), "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.3, pp.635-872.
- HUSELID, M.A., BECKER, B.E., et BEATTY R.W. (2005), *Tableaux de bord sociaux. Mesurer la contribution des salariés à l'exécution de la stratégie*, Pearson Education, Paris.
- JAMES, L.R., DEMAREE, R.J., et WOLF, G. (1984), "Estimating within-group interrater reliability with and without response bias", *Journal of Applied Psychology*, Vol.69, pp.85-98.
- JAMES, L.R., DEMAREE, R.J. et WOLF, G. (1993), "Rwg: An assessment of within-group interrater agreement", *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, pp.306-309.
- JOO, B.-K. (2010), "Organizational commitment for knowledge workers: the roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention", *Human Resource Development Quarterly*, Vol.21, No.1, pp.69-85.
- KAPLAN R.S. & NORTON D.P. (2001), "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: part I", *Accounting Horizons*, Vol.15, No.1, pp.87-104.
- KOYS, D.J. (2001), "The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level, longitudinal study", *Personnel Psychology*, No.54, pp.101-114.

- LIAO, H., et CHUANG, A. (2007), "Transforming service employees and climate: A multi-level multi-source examination of transformational leadership in building long-term service relationships", *Journal of Applied Psychology*, Vol.92, pp.1006-1019.
- LIAO, H., TOYA, K., LEPAK, D.P., et HONG, Y. (2009), "Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality", *Journal of Applied Psychology*, Vol.94, Vol.2, pp.371-391.
- LIDEN, R.C., et GRAEN, G.B. (1980), "Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership", *Academy of Management Journal*, Vol.23, pp.451-465.
- MACKENZIE, S.B., PODSAKOFF, P.M., et RICH, G.A. (2001), "Transformational and transactional leadership and salesperson performance" *Journal of the Academy of Marketing Science*, No.29, pp.115-134.
- MEYER, J. P., et ALLEN, N. J. (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, Vol.1, pp.61-89.
- NISHII, L.H., LEPAK, D.P., et SCHNEIDER, B. (2008), "Employee attributions of the "why" of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction", *Personnel Psychology*, Vol.61, No.3, pp.503-545.
- ROUSSEAU D.M. (1995), *Psychological contracts in organizations, Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- RUCCI A.J., KIRN S.P., et QUINN R.T. (1998), "The employee-customer-profit chain at Sears", *Harvard Business Review*, No. 76, pp.82-97.
- RYAN, A.M., SCHMIT, M.J., et JOHNSON, R. (1996), "Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level", *Personnel Psychology*, Vol.49, pp.853-882.
- SCHNEIDER, B., ERHART, M.G., MAYER, D.M., SALTZ, J.L., et NILES-JOLLY, K. (2005), "Understanding organizational-customer links in service settings", *Academy of Management Journal*, Vol.48, pp.1017-1032.
- SETTOON, R.P., BENNETT, N., et LIDEN, R.C. (1996), "Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity", *Journal of Applied Psychology*, Vol..81, pp.219-227.
- STEEL, R.P, et OVALLE, K. (1984), "A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover", *Journal of Applied Psychology*, Vol.69, No.4, pp.673-686.
- TORNOW, W.W., et WILEY, J.W. (2002), "Service quality and management practices: a look at employee attitudes, customer satisfaction, and bottom-line consequences", *Human Resource Planning*, Vol.14, No.2, pp.105-115.
- VAN VELDHOVEN, M. (2005), "Financial performance and the long-term link with HR practices, work climate and job stress", *Human resource management journal*, Vol.15, No.4, pp.30-53.
- VANDENBERGHE, C., MICHON, R., TREMBLAY, M., BENTEIN, K., CHEBAT, J.-C., et FILS, J-F. (2007), "An examination of the role of perceived support and employee commitment in employee-customer encounters", *Journal of applied psychology*, Vol.92, No.4, pp.1177-1187.

VANHALA, S., et TUOMI, K. (2006), "HRM, Company Performance and Employee Well-being", *Management Revue*, Vol.17, No.3, pp.241-255.

WALL, T.D., et WOOD, J.S. (2005), "The Romance of human resource management and business performance, and the case for big science", *Human Relations*, Vol.58, No.4, pp.429-462.

WAYNE, S.J., SHORE, L.M., et LIDEN, R.C. (1997), "Perceived Organizational Support and Leader-member Exchange: A social exchange perspective", *Academy of Management Journal*, Vol.40, pp.82-111.

WILEY, J.W. (2002), "Customer satisfaction: a supportive work environment and its financial cost", *Human Resource Planning*, Vol.14, No.2, pp.117-127.

WRIGHT, P.M. et NISHII, L.H. (2007), "Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis", *Center for Advanced Human Resource Studies, CAHRS Working Paper Series*, (<http://www.ilr.cornell.edu/cahrs>).

WRIGHT, P.M., GARDNER, T.M., et MOYNIHAN, L.M. (2003), "The impact of HR practices on the performance of business units", *Human Resource Management Journal*, Vol.13, No.3, pp.21-36.