The International Journal of Human Resource Management, 2016 Vol. 27, n ° 16, 1833 - 1853,
http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1075572

Lier culture organisationnelle de haute performance et gestion des talents: satisfaction / motivation et engagement organisationnel

comme médiateurs

Constantine Kontoghiorghes *

Université de technologie de Chypre, Limassol, Chypre

S'appuyant sur des principes systémiques de gestion stratégique des ressources humaines et de développement organisationnel, cette étude de construction de la théorie a testé la validité d'un nouveau modèle d'attraction et de rétention des talents axé sur les effets sous-étudiés de la culture organisationnelle et des attitudes des employés. L'analyse était basée sur des données recueillies auprès de deux grandes organisations représentant deux pays et industries différents. Les résultats de la modélisation des équations structurelles ont confirmé que l'attraction et la rétention des talents étaient prédites par une culture organisationnelle de haute performance. Cet effet est également influencé par les attitudes des employés en matière de satisfaction / motivation et d'engagement organisationnel. Plus de **speci fi En général, cette étude a révélé que l'attraction et la rétention des talents étaient fortement associées à la mesure** dans laquelle l'organisation est perçue comme ayant une culture axée sur le changement, la qualité et la technologie, et caractérisée par un soutien à la créativité, des communications ouvertes et une gestion efficace des connaissances. et les valeurs fondamentales de respect et d'intégrité. Cette étude a conclu que des cultures organisationnelles de haute performance stratégiquement alignées et éthiques ont des effets importants sur l'attraction et la rétention des talents et sont également très propices au développement de systèmes de travail à engagement élevé et motivants.

Mots clés: engagement; culture; motivation; la satisfaction; gestion des talents

introduction

La gestion des talents est de plus en plus citée dans la littérature comme une nouvelle pierre angulaire stratégique de la **gestion des ressources humaines (GRH) fi efficacité sur le terrain et organisationnelle en général. Étant donné que dans aujourd'hui ' s contextes dynamiques les approches traditionnelles pour obtenir un avantage concurrentiel se sont avérées** inadéquates, les organisations font de plus en plus appel à leur capital humain pour survivre et obtenir un avantage concurrentiel (Cappelli,
2008). **Beaucoup affirment que la gestion des talents est devenue un outil concurrentiel essentiel pour les organisations du monde entier (Beechler & Woodward, 2009).**

Malgré l'importance stratégique de la gestion des talents, la recherche sur le sujet augmente à un rythme **lent. Encore aujourd'hui, il y a un manque de clarté concernant le de fi nition et pratiques de base de la gestion des talents (Lewis & Heckman, 2006 ; Mellahi et Collings, 2010). De plus, de nombreux articles sur la gestion des talents sont de nature plutôt descriptive, tentant principalement de fi n ce qu'est la gestion des talents, ou la distinguer de la pratique traditionnelle de la GRH (Thunnissen, Boselie, & Fruytier, 2013). Un examen attentif de la** littérature révélera en outre que les effets importants de la culture organisationnelle et des attitudes des employés

à traiter par la recherche sur la gestion des talents

* Courriels: C.Kontoghiorghes@cut.ac.cy , Constantinekatt@yahoo.com

© 2015 Taylor et Francis

(Thunnissen et al., 2013), qui à son tour interdit une compréhension holistique et une meilleure évaluation de l'impact des pratiques de gestion des talents associées.

L'objectif principal de cette étude est de combler les lacunes de recherche susmentionnées et de faire progresser la théorie de la gestion des talents en testant la validité d'un modèle systémique d'attraction et de rétention des talents, qui intègre dans sa conception les effets sous-étudiés de la culture organisationnelle et des attitudes des employés. Plus de speci fi En général, en s'appuyant sur les trois théories de développement de l'organisation au niveau du système (OD) et les principes de GRH stratégique (SHRM), cette étude tente de décrire dans quelle mesure une culture de haute performance, fi ned par une synthèse des caractéristiques sociotechniques fondamentales et complémentaires, d'organisation d'apprentissage et (Lewis & Heckman, 1834 de gestion de la qualité, est étroitement lié à l'attraction et à la rétention des talents. Un autre objectif clé de cette étude est de décrire dans quelle mesure les attitudes des employés en matière de motivation, de satisfaction et d'engagement affectent l'attraction et la rétention des talents.

Cette étude est fondée sur le principe que les organisations à haute performance agissent non seulement comme des catalyseurs pour des attitudes positives des employés et des performances supérieures, mais elles servent également de lieux de travail attrayants pour les artistes de haute qualité. Cette prémisse est conforme à Vroom ' la théorie de l'espérance (Vroom, 1964), qui, lorsqu'il est appliqué au processus d'attraction des candidats, suggère que ' les individus recherchent qu'au fait que l'on ignore encore aujourd'hui quelles politiques et pratiques facilitent l'efficacité de la gestion des talents différents fi rms selon ce qu'ils désirent d'une organisation et s'ils perçoivent que l'organisation peut le satisfaire '

(Ehrhart et Ziegert, 2005 , p. 905). Étant donné que les systèmes à haute performance donnent la possibilité aux artistes talentueux de satisfaire le besoin de se développer et de performer à des niveaux élevés, on s'attend à ce que les organisations à haute performance puissent être particulièrement attrayantes et fi t pour les personnes talentueuses.

La justification décrite ci-dessus est également cohérente avec la personne - organisation (P - O) fi t perspective, selon laquelle un demandeur ' s attrait pour une organisation signi fi- dépend entièrement du candidat ' la perception de ses besoins et de ses valeurs pratiques de base. Cela peut en partie être attribué aux différentes perspectives préconisées par divers auteurs, ainsi fi t l'organisation ' s culture (Judge & Cable, 1997). Plusieurs études ont attesté de l'importance de la compatibilité entre les personnes et les organisations et comment une telle compatibilité signi fi cantly in fl uences l'attraction et la rétention des employés (par exemple, Cable & Judge, 1996 ; Kristof-Brown, Zimmerman et Johnson, 2005 ; O ' Reilly, Chatman et Caldwell, 1991). Par conséquent, des recherches antérieures ont exempli fi Le rôle vital que la culture organisationnelle peut jouer dans l'attraction et la rétention des talents, et donc l'effet majeur qu'elle peut avoir sur les efforts de gestion des talents.

Le reste de l'article est structuré comme suit. Tout d'abord, le contexte du problème de recherche est présenté, puis suivi par une revue de la littérature en relation avec les caractéristiques organisationnelles qui sont précédemment, il y a encore un désaccord considérable entre les chercheurs en ce qui concerne son de fi nition et considérées comme des attributs de conception clés des cultures de haute performance. Une fois les relations entre les identi fi Les caractéristiques et l'attraction et la rétention des talents sont délimitées, et les hypothèses connexes sont énoncées en conséquence, le manuscrit poursuit les sections méthodes et résultats. La section discussion met ensuite en évidence les principaux fi résultats de l'étude, suivis de l'étude ' s limites et recommandations pour les recherches futures.

Contexte du problème de recherche

Bien que la gestion des talents soit devenue un sujet très populaire ces dernières années, comme indiqué

2006 ; Mellahi et Collings, 2010). Malgré la diversité de la gestion des talents de fi nitions et perspectives, cependant, il existe une relative convergence en ce qui concerne le but et les résultats souhaités de la gestion des talents. Comme re fl ecté par les résultats d'une revue complète de la littérature par Thunnissen et al. (2013), plusieurs auteurs conviennent que l'objectif principal de la gestion des talents est de ' attirer, développer, motiver et retenir les talents ». D'autres pensent que l'objectif de la gestion des talents est de contribuer à la performance organisationnelle ou à la compétitivité. Par conséquent, quelle que soit la perspective suivie, la gestion des talents est généralement considérée comme un ' entrée, processus, sortie ' processus de transformation dont l'objectif principal est d'attirer, de développer, de motiver et de retenir les talents, afin d'améliorer la performance organisationnelle et la compétitivité.

Comme on peut le conclure de ce qui précède, la gestion des talents a jusqu'à présent été principalement conceptualisée comme un processus de transformation des RH qui n'a pas encore pris en compte les effets d'autres facteurs organisationnels pertinents. Puisque l'objectif ultime de la gestion des talents est d'aider l'organisation à faire face aux défis découlant de l'environnement externe, et en même temps son efficacité est grandement fl En raison des caractéristiques de l'environnement interne, on peut en déduire que les approches actuelles de la gestion des talents nous empêchent de développer une compréhension holistique de ses véritables effets et des facteurs qui l'affectent.

Compte tenu des limites théoriques susmentionnées, Thunnissen et al. (2013) con compris que le ' la littérature actuelle sur la gestion des talents insiste trop sur l'importance du capital humain ou des talents et ne tient pas compte des autres systèmes et ressources qui affectent fi performances rm … L'impact d'autres mécanismes concurrentiels et institutionnels est sous-exploré '(p. 1756). La gestion efficace des talents (ETM), cependant, nécessite des pratiques, des systèmes et des compétences qui vont au-delà de la GRH traditionnelle et affectent l'organisation dans son ensemble (Collings & Mellahi, 2009). Le sentiment aujourd'hui est donc qu'un système plus large de pratiques fi rmly intégré dans l'organisation ' La culture et les processus commerciaux sont nécessaires pour gérer et retenir efficacement les talents d'aujourd'hui ' s environnements concurrentiels (Boudreau & Ramstad, 2006).

Bien que les cadres empiriquement validés reliant la gestion des talents à la culture organisationnelle soient rares, comme mentionné précédemment, les recherches antérieures ont accentué l'importance cruciale de la culture. Pour illustrer, une étude de Sheridan (1992) ont constaté que la culture avait un effet plus marqué sur la rétention des employés que fl uences du marché du travail et caractéristiques des salariés. En plus de la rétention, cependant, la culture organisationnelle fl uence et façonne la formulation de la stratégie RH, y compris des stratégies telles que la sélection et le placement des employés, la promotion et le développement des employés et les systèmes de récompense (Sheridan, 1992). Une étude récente sur la gestion des talents a trouvé à leur tour que les pratiques RH correspondantes étaient liées à l'engagement affectif (Marescaux, De Winne, & Sels, 2013). Ainsi, les appels à lier la gestion des talents à la culture organisationnelle sont justifiés par le fait que la culture a des effets à la fois directs et indirects sur le succès des stratégies de gestion des talents.

Conceptualisation systémique de la gestion des talents

Compte tenu de la nature systémique de la gestion des talents, les chercheurs ont appelé au développement d'approches plus pluralistes, qui prennent également en compte aujourd'hui ' s environnements externes difficiles (Boudreau & Ramstad, 2006 ; Collings et Mellahi, 2009). La prise en compte du bien-être, de la satisfaction, de la motivation et de l'engagement des employés, par exemple, peut enrichir la théorie de la gestion des talents, car de telles variables d'attitude devraient avoir un impact sur la rétention et la performance des talents (Collings & Mellahi,

2009 ; Lawler, 2003). Il a en outre été avancé que la recherche sur la gestion des talents ' renforcer ses fondements théoriques en s'appuyant sur et en intégrant les théories de la GRH et de l'organisation ', y compris la théorie des systèmes sociotechniques (Thunnissen et al., 2013 , p. 1758). La théorie des systèmes sociotechniques peut être particulièrement utile pour faire progresser la théorie de la gestion des ' optimisation conjointe ' focus aide à créer une base théorique qui relie la gestion des talents aux environnements internes et externes de l'organisation, le changement stratégique, ainsi que la conception de systèmes haute performance.

Culture organisationnelle et gestion des talents

fonction GRH devrait aujourd'hui aller au-delà de 1836. Comme indiqué dans l'introduction, l'objectif principal de cette étude est de faire progresser la théorie de la gestion des talents en se concentrant sur les effets sous-étudiés de la culture organisationnelle et des attitudes des employés sur l'attraction et la rétention des talents. Étant donné que la culture organisationnelle a un signi fi effet sur la performance, qui est également l'objectif ultime de la gestion des talents, ses effets sur la gestion des talents doivent être pris en considération si une compréhension globale de la robustesse des programmes de gestion des talents est souhaitée. La question à laquelle il faut répondre, par conséquent, est de savoir quel type de culture peut aider à créer des organisations de haute performance et agir simultanément comme un catalyseur de l'ETM?

Les cultures d'entreprise peuvent être largement classi fi divisé en quatre types: adaptabilité, clan, mission et bureaucratique (Daft, 2012). ' La culture de l'adaptabilité se caractérise par une focalisation stratégique sur l'environnement externe à travers fl flexibilité et changement pour répondre aux besoins des clients '(Idiot, 2012 , p. 635). L'accent d'une culture de mission est sur de fi ning l'organisation ' la vision, le but et les objectifs de s. aujourd'hui (Dessler, 2013 ; Mello, 2006). Compte tenu des niveaux élevés d'incertitude induits par ces tendances, la Contrairement à la culture de l'adaptabilité, la culture bureaucratique a une orientation interne et est donc la mieux adaptée aux environnements stables. Enfin, la culture clanique se concentre principalement sur l'implication et la participation des employés (Daft, 2012). Selon Daft (2012), le type de culture approprié pour toute organisation est celui qui incarne les caractéristiques qui aident l'organisation à être efficace dans l'environnement où elle fonctionne. Ceci est en accord avec Asby ' s la loi sur les variétés requise qui stipule que ' seule la variété peut absorber la variété '(Schwaninger, 2009 , p. 14). Depuis la majorité d'aujourd'hui ' s les organisations opèrent dans des environnements en évolution rapide, l'adaptabilité organisationnelle est considérée comme essentielle à la conception de systèmes haute performance.

En ce qui concerne la gestion des talents, conformément à la loi sur les variétés requise, son efficacité à aider l'organisation à réussir dépendra toujours de la mesure dans laquelle les systèmes internes et la culture de main-d'œuvre et l'économie du savoir comme les principales tendances stratégiques qui affectent les organisations l'organisation s'intériorisent et re fl ect la complexité de l'environnement externe. Plus le désalignement entre les environnements interne et externe est grand, plus il est probable que les programmes de gestion des talents soient confrontés à des difficultés. fi culties pour aider l'organisation à prospérer. L'adaptation de l'organisation aux tendances stratégiques de l'environnement externe déterminera donc, dans une large mesure, l'efficacité des programmes de gestion des talents. La discussion ci-dessous expliquera comment les cultures de haute performance et la gestion des talents stratégiquement alignées sont interconnectées et interdépendantes.

Culture organisationnelle de haute performance

La littérature SHRM décrit le changement technologique, la mondialisation, l'évolution de la démographie de la

ses tâches administratives et assister l'organisation développe des cultures favorisant innovation et changement (Dessler, 2013 ; DuBois et Dubois, 2012). Comme Mello (2006) déclaré, ' l'économie mondiale fondée sur le savoir évolue rapidement et fréquemment et le succès dans un tel environnement exige fl souplesse et un une culture qui embrasse le changement ' (p. 161). Lawler (2003 , p. 27) a ajouté que ' la capacité de changer rapidement est peut-être la capacité la plus critique pour les organisations d'avoir ', puisqu'elle permet à l'organisation de garder une longueur d'avance sur ses concurrents.

Changement technologique

En termes de technologie, il est largement admis qu'à moins qu'aujourd'hui ' s les organisations introduisent et adoptent continuellement de nouvelles technologies, elles courent le risque de compromettre gravement leur efficacité. L'adoption de nouvelles technologies permet à l'organisation de booster ses performances opérationnelles et de pénétrer de nouveaux marchés en proposant de nouveaux produits ou services (Jones, 2004). Par conséquent, développer un culture axée sur la technologie est considérée comme une autre capacité clé pour les organisations à haute performance. En effet, Lepak et Shaw (2008) déclaré ' la question de la gestion de la technologie à la fois à l'intérieur et à l'extérieur des frontières organisationnelles est aujourd'hui un problème critique pour les organisations '(p. 1492).

Globalisation

Il est de notoriété publique que la présence mondiale de nombreuses entreprises exerce une pression majeure sur les organisations pour qu'elles fournissent aux clients des produits innovants et de haute qualité à la meilleure valeur possible (Daft, 2012). Pour ce faire, ils doivent optimiser le sous-système technique, s'appuyer sur créativité des employés pour le développement de nouveaux produits ou services, être axé sur la qualité, et investir davantage dans le développement d'une main-d'œuvre hautement talentueuse et engagée. En d'autres termes, la mondialisation rend nécessaire pour aujourd'hui ' s les organisations à fonctionner comme des entités sociotechniques optimisées capables de répondre efficacement fi concurrence mondiale.

Selon la théorie STS, le sous-système social de l'organisation est la source de toute innovation et adaptation et devrait donc recevoir autant d'attention que le sous-système technique (Pasmore, 1988). Étant donné que les ressources humaines peuvent librement passer d'une organisation à une autre, ' un avantage concurrentiel ne peut être maintenu que lorsque les meilleurs employés sont recrutés, dûment motivés et retenus '(Mello, 2006 , p. 161). Ainsi, le développement de tactiques de rétention telles que le traitement des personnes avec respect et éthique est également perçu comme un élément majeur de la conception de systèmes haute performance dans le cadre de la doctrine STS.

Culture éthique et gestion des talents

Compte tenu du fort impact de l'éthique sur le comportement des employés, le développement d'une culture de travail éthique est considéré comme un élément central de la conception de systèmes de haute performance et un rôle clé de SHRM (Mello, 2006). En bref, les cultures éthiques garantissent l'égalité des chances et un traitement équitable pour tous les employés. Cela aide à son tour l'organisation à gérer plus efficacement la diversité de ses effectifs et à attirer et retenir davantage une main-d'œuvre très motivée et engagée. Il faut cependant noter que l'institutionnalisation d'une culture éthique est également considérée ' exigence nécessaire ' lors du développement d'organisations axées sur la qualité. Selon la perspective de la gestion de la qualité, en établissant une culture éthique, l'organisation devient un ' attrayant ' travail à la maison ' pour les meilleurs talents disponibles '(Lindsay et Petrick,

1997 , p. 30). Étant donné que les valeurs fondamentales du respect des personnes et de l'intégrité sont les pierres angulaires des cultures éthiques, les deux valeurs sont très présentes dans la conception du système qualité et considérées comme le fondement de la ' maison d'intégrité ', et les composants vitaux de ' la maison de qualité totale '(Lindsay et Petrick, 1997).

GRH stratégique ' s rôle de facilitateur de connaissances

Faire face à la complexité et au volume d'informations générées par l'économie de la connaissance, aujourd'hui ' Les organisations sont obligées de se transformer en entités apprenantes. On s'attend donc à ce que la fonction de GRH assume davantage le rôle de facilitateur de connaissances et aide à établir systèmes de gestion des connaissances au sein de l'organisation (Mello, 2006). Des études ont montré que la gestion des connaissances est positivement liée à la performance organisationnelle, aide l'organisation à faire face à l'incertitude environnementale et médiatise les effets de la culture sur l'efficacité organisationnelle (par exemple Fugate, Stank et Mentzer, 2009 ; Liao, Chang, Hu et Yueh, 2012). Par conséquent, aujourd'hui ' s économie basée sur le savoir, la gestion des connaissances est considérée comme un autre facteur important de l'efficacité organisationnelle. Étant donné que la gestion des connaissances exige un accès libre et dégagé fl ow de connaissances et d'informations dans tout le système, communications ouvertes est également considérée comme un attribut central des organisations apprenantes (Yolles, 2006).

En résumé, selon les théories systémiques OD et SHRM, pour aujourd'hui ' s les organisations à devenir des systèmes performants dont elles ont besoin pour développer le type de culture qui leur permettra de faire face efficacement aux tendances stratégiques, tout en attirant et en fidélisant une main-d'œuvre hautement talentueuse, motivée et engagée. Huit caractéristiques culturelles qui ont été décrites dans les littératures OD et SHRM comme des attributs de conception clés de ces cultures à haute performance stratégiquement alignées sont les suivantes: culture axée sur le changement; culture axée sur la technologie; culture axée sur la qualité; gestion efficace des connaissances; soutien à la créativité; communications ouvertes; et le

valeurs fondamentales de respect et d'intégrité.

Étudier les hypothèses

Un examen attentif des dimensions susmentionnées révélera qu'elles représentent les caractéristiques culturelles fondamentales de systèmes sociotechniques optimisés dont la conception est conforme à la ' optimisation conjointe ' principe (Pasmore, 1988). Plus de speci fi En fait, les attributs susmentionnés permettent à l'organisation d'optimiser simultanément ses sous-systèmes sociaux et techniques, tout en acquérant en même temps la capacité de fonctionner comme une entité innovante et axée sur le changement. La discussion ci-dessous décrira comment ces caractéristiques complémentaires de haute performance, collectivement ou individuellement, peuvent être considérées comme des prédicteurs importants de l'attraction et de la rétention des talents, ainsi que des attitudes des employés. Les hypothèses correspondantes seront énoncées en conséquence.

Comme le montre la figure 1 , les organisation haute performance (HPO) est opérationnalisée en fonction des huit dimensions culturelles décrites ci-dessus. Encore une fois, la construction HPO re fl ecte la mesure dans laquelle

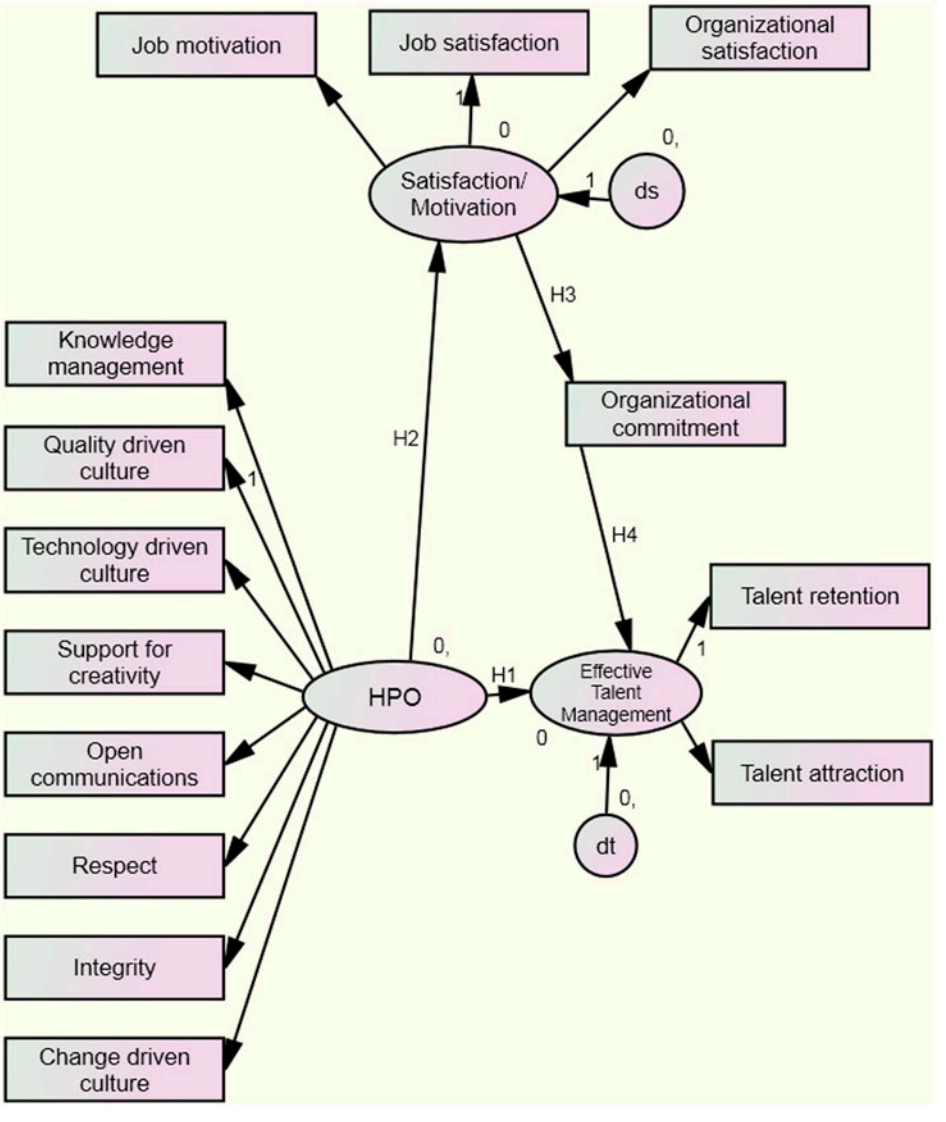


Figure 1. Modèle hypothétique d'attraction et de rétention des talents.

position pour connaître de nombreuses opportunités de développement. De plus, dans les systèmes à haute performance, les employés talentueux seront plus susceptibles de percevoir un lien plus fort entre l'effort et la performance, donc fi trouver un travail plus motivant, satisfaisant et ciblé. Le sentiment qui en résulte d'accomplissement personnel, de but et fi t, ainsi que le traitement éthique par l'organisation, devraient avoir un impact positif sur l'employé ' la volonté de rester avec l'organisation. L'hypothèse issue de cette étude ' L'hypothèse sous-jacente de s est énoncée ci-dessous.

Hypothèse 1: HPO est positivement liée à l'attraction et à la rétention des talents.

Il est important de noter que toutes les dimensions HPO ont été trouvées par une étude exploratoire antérieure comme étant fortement corrélées avec l'attraction et la rétention des talents (Kontoghiorghes & Frangou, 2009). Ainsi, la relation hypothétique entre HPO et ETM n'est pas seulement soutenue par les littératures OD et SHRM, mais également par des preuves empiriques antérieures.

1840

Comme mentionné précédemment, cette étude ' L'hypothèse sous-jacente est cohérente avec l'espérance et le PO fi t théories et recherches antérieures qui ont trouvé PO fi t être un prédicteur de l'attraction et de la rétention des employés. Il est important de noter que des recherches antérieures ont trouvé PO fi t être également un prédicteur de la satisfaction au travail, de la satisfaction organisationnelle, de la motivation et de l'engagement (par exemple, Cable & Judge, 1996 ; Kristof-Brown et coll., 2005 ; O ' Reilly et coll., 1991 ; Verquer, Beehr et Wagner, 2003), ce qui est révélateur des types d'effets d'un performant - organisation performante fi t peut avoir des attitudes très performantes.

caractéristiques HPO à la motivation, la satisfaction, l'engagement et la rétention des employés (eg de Vries, Van den et autonome, et donc motivant. Ce n'est donc pas par hasard que de nombreuses études ont lié ces trois

Dans l'ensemble, cette conceptualisation plus large de la gestion des talents répond aux appels à intégrer la GRH à la culture organisationnelle, aux structures et à la stratégie afin que l'organisation puisse attirer et connaissances et le soutien à la créativité, en plus de faciliter l'adaptation du système, rendent le travail plus significatif retenir les talents (Horwitz, Heng, & Quazi, 2003). Le modèle conceptuel généré s'étend au-delà des pratiques de GRH et intègre dans sa conception les valeurs fondamentales de respect et d'intégrité. Ces valeurs fondamentales sont à leur tour connues pour nourrir la motivation, la satisfaction, l'engagement et l'ancienneté processus ou créer de nouveaux produits ou services. En d'autres termes, les communications ouvertes, la gestion des des employés (Coldwell, Billsberry, Van Meurs, & Marsh, 2008 ; Den Hartog et Verburg, 2004 ; Sheridan, 1992), et servent de base à des systèmes de gestion axés sur le traitement correct des personnes.

connaissances et à l'autonomie dont ils ont besoin pour inventer de nouvelles solutions aux problèmes, améliorer les

Selon Lawler (2003), l'attrait du talent en soi ne suffit pas quand il

vient de concevoir des organisations efficaces. Lawler insiste sur le fait que si les artistes exceptionnels ne sont pas traités correctement, ils sont susceptibles de quitter l'organisation. Les employés ont besoin d'un contexte de travail habilitant, qui donne accès aux informations, aux résultats extraordinaires. Traiter correctement les gens, quant à lui, crée une bonne réputation pour l'entreprise, que des études ont montré ' déterminant majeur d'une organisation ' la capacité de recruter de nouveaux talents '(Câble et turban, 2003). Entre-temps, sont des attributs contextuels qui complètent et améliorent la créativité des employés. Ensemble, ces trois p. 2244).

Par conséquent, le développement d'une culture éthique peut être considéré comme une caractéristique essentielle de la gestion des talents car elle a un fi ne peut pas fl uence sur toutes les facettes du processus de gestion des talents. Cependant, (Rodwell, Kienzle, & Shadur, 1998). Les communications ouvertes ainsi que la gestion des connaissances, les effets synergiques des cultures éthiques vont au-delà de l'amélioration des attitudes et du comportement des talents. En favorisant des environnements de travail fondés sur la confiance et le respect, les cultures éthiques sont également très propices au développement de systèmes de travail à forte implication et autonomisation, dont les aspects clés sont les principaux ' blocs de construction ' d'implication des collaborateurs et moteur de performance des collaborateurs dimensions HPO de la communication ouverte, de la gestion des connaissances et du soutien à la créativité.

En ce qui concerne la communication ouverte, les spécialistes de la gestion la considèrent comme l'un des

Hooff et de Ridder, 2006 ; Shalley, Gilson et Blum, 2000 ; Valentine, Godkin, Fleischman et Kidwell, 2011 ; Zhang et Bartol, 2010).

En ce qui concerne les dimensions HPO restantes, à savoir les dimensions axées sur le changement, la technologie et la qualité, ce qu'elles représentent collectivement, ce sont les caractéristiques clés d'une entité sociotechnique adaptative, qui exige en permanence de ses membres de s'adapter aux exigences changeantes du travail découlant de technologies nouvellement introduites, processus de travail améliorés ou structures de tâches repensées correspondantes. Ainsi, dans ce type de système organique, les employés se voient présenter de nombreuses nouvelles opportunités d'apprentissage et de développement, qui à leur tour sont connues pour avoir des effets positifs sur la motivation, la satisfaction et l'engagement des employés (par exemple, Joo & Lim, 2009 ; Mak et Sockel, 2001).

En somme, la littérature citée ci-dessus suggère que les synergies et complémentarités issues des huit dimensions culturelles HPO facilitent le développement d'environnements de travail hautement motivants, qui donnent aux employés l'opportunité de satisfaire le besoin de performer, d'être créatif et de se développer. On s'attend donc à ce que le concept HPO soit positivement lié à la motivation au travail, à la satisfaction au travail et à la satisfaction organisationnelle.

Hypothèse 2: HPO est positivement liée aux attitudes des employés en matière de satisfaction au travail, de motivation au travail et de satisfaction organisationnelle.

Ainsi, bien que HPO devrait avoir un effet direct sur l'attraction et la rétention des talents, on s'attend à ce qu'il ait également un effet indirect bien que fl uence sur les attitudes des employés (Figure 1). Des recherches antérieures ont montré que les variables attitudinales de satisfaction et de motivation améliorent un employé ' l'intention de rester avec l'organisation grâce à leur fl uence sur l'engagement. Une étude de Deborah, Way, LeFort, Barrett et Parfrey (2007), par exemple, ont constaté que la culture, la confiance et la satisfaction avaient un impact sur l'engagement des infirmières et leur intention de rester au sein de l'organisation. De même, Chiu, Chien, Lin et Hsiao (2005) ont constaté que la satisfaction au travail avait un effet sur l'engagement organisationnel, ce qui fl les intentions de rotation. En outre, une étude de Galletta, Portoghese et Battistelli (2011) ont trouvé un engagement à médier complètement les effets de la motivation intrinsèque et de l'autonomie du travail sur l'intention de roulement. Enfin, une méta-analyse d'Eby, Freeman, Rush et Lance (1999) ont constaté que la motivation intrinsèque et la satisfaction au travail avaient de forts effets sur l'engagement, ce qui s'est avéré par la suite négativement lié au roulement.

Dans l'ensemble, des recherches antérieures ont montré que l'engagement avait des effets importants sur la rétention, le roulement du personnel ou l'intention d'arrêter (par exemple, Eby et al., 1999 ; Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002 ; Tett et Meyer, 1993). En plus de la rétention, cependant, l'engagement organisationnel facilite également l'attraction des talents. Plus de speci fi calement, une main-d'œuvre très engagée projette un employé en bonne santé - relation employeur. Une telle relation aide à son tour l'organisation à se forger une réputation d'employeur de choix et à devenir ainsi un lieu de travail attrayant pour les artistes de haute qualité (Cable & Turban, 2003 ; Turban et verdissement, 1997).

S'appuyant sur la littérature susmentionnée, cette étude postule en outre que les attitudes des employés en matière de satisfaction au travail, de motivation au travail et de satisfaction organisationnelle seront positivement liées à l'engagement organisationnel. On s'attend alors à ce que l'engagement organisationnel montre une relation positive avec l'attraction et la rétention des talents.

Hypothèse 3: La satisfaction au travail, la motivation au travail et la satisfaction organisationnelle sont positivement liées à l'engagement organisationnel.

Hypothèse 4: l'engagement organisationnel est positivement lié à l'attraction et à la rétention des talents.

doivent subir 1842

Méthode

Échantillon et procédures

L'échantillon de cette étude était composé de 897 employés de la chaîne d'approvisionnement automobile d'une société de gestion de la chaîne d'approvisionnement à service complet opérant dans le sud-ouest des États-Unis. Une enquête papier et crayon a été diffusée dans les six établissements de l'entreprise par un responsable qualité interne. L'enquête a été menée de façon identique à chaque endroit. Pour augmenter la probabilité d'un taux de réponse plus élevé, les participants ont été informés de la confidentialité ainsi que la possibilité de gagner une des trois récompenses monétaires équivalant à 100 $, 50 $ et 25 $.

Au total, 556 sondages ont été retournés, soit un taux de réponse de 62%. Les participants '
l'âge moyen était de 30,64 ans (écart-type 10,48) et avait été en moyenne dans l'entreprise
8,28 ans (SD 6,08). La majorité étaient des hommes (79,1%). Un participant était un cadre supérieur, 15 étaient des cadres intermédiaires (2,9%), 55 superviseurs (10,5%), 434 employés à temps plein (82,7%) et 5 employés à temps partiel (1%). En termes d'éducation, 72% des répondants étaient des diplômés du secondaire, 19,9% avaient un
le développement d'une main-d'œuvre très compétente et de haut calibre. Les procédures de sélection établies
associé ' diplôme s, 6,6% un baccalauréat ' s et 1,5% un maître ' s degré.

Afin de tester la généralisabilité du modèle, il a été retesté grâce à l'utilisation de données recueillies à partir d'un strati aléatoire fi échantillon de 1 000 employés d'une entreprise de télécommunications à Chypre. Les participants ont été sélectionnés à l'aide de la procédure d'échantillonnage systématique circulaire qui garantit que chaque employé, quel que soit le département ou le district, a une chance égale d'être sélectionné. L'analyse des données relatives à l'entreprise de télécommunications est basée sur les 600 réponses reçues, qui re fl ects un taux de réponse de 60%. La majorité des répondants étaient des hommes (67,21%), plus de 28,7% avaient entre 25 et 34 ans, et la plupart d'entre eux d'études secondaires, 56,7% un collège ou un baccalauréat ' s diplôme et 15,1% un diplôme d'études supérieures. Sur le plan du poste, 4,5% des répondants étaient des cadres intermédiaires, 8% des superviseurs, 12,8% des professionnels, 69,4% des techniciens et 21,1% des employés de niveau inférieur.

En termes de contexte, les deux organisations sont considérées comme de grandes entreprises dans leurs pays respectifs et parmi les leaders dans leur domaine d'activité. En tant que tels, ils accordent une grande importance à la performance exemplaire, à la satisfaction du client, à la sélection et au développement des employés. L'organisation de fabrication américaine est une société Fortune 500. Sa clientèle est composée de constructeurs automobiles de classe mondiale qui, à leur tour, exigent une offre de produits et de services de la plus haute qualité sur une base constante. Les employés sont soigneusement sélectionnés pour un emploi à long terme après une période d'essai d'au moins six mois et sont invités à travailler dans un environnement de travail qui nécessite l'utilisation intensive de technologies informatiques complexes.

fournisseurs, elle est obligée de fonctionner dans un environnement commercial caractérisé par fi concurrence

Étant donné que la société de télécommunications chypriote opère sur un petit marché avec de nombreux

formation continue tout au long de leur carrière dans l'entreprise. L'attraction, le développement et la rétention des talents sont donc d'une importance capitale pour cette organisation, comme c'est le cas pour le fabricant américain.

Les mesures

L'instrument de cette étude consistait en un questionnaire d'enquête de septième génération conçu pour évaluer l'organisation en termes de nombreuses dimensions liées à sa culture, ses pratiques et son efficacité. L'instrument était composé de 190 items de type Likert utilisant une échelle en six points allant de ' Pas du tout d'accord ' à ' Tout à fait d'accord ». Certaines des dimensions de l'instrument ont été conçues sur mesure, tandis que d'autres ont été mesurées avec des échelles que la littérature ou la recherche précédente décrivaient comme pertinentes pour les construits évalués (Buckingham & Coffman, 1999 ; Hackman et Oldham, 1980 ; Lindsay et Petrick, 1997 ; Macy et Izumi, 1993 ; Pasmore, 1988 ; Whitney et Pavett,

1998). La grande majorité des dimensions incorporées dans le questionnaire, y compris celles utilisées pour les besoins de cette étude, ont été préalablement testées pour leur fiabilité, ainsi que leur validité conceptuelle et discriminante, dans de nombreuses études impliquant huit organisations différentes aux États-Unis et deux autres en Chypre (par exemple Kontoghiorghes,
2001 ; Kontoghiorghes, Awbrey et Feurig, 2005 ; Kontoghiorghes et Frangou, 2009). Les échelles utilisées dans cette étude faisaient également partie de l'étude exploratoire antérieure, qui a eu lieu dans un organisme de radiodiffusion et s'est avérée présenter un coefficient de fiabilité fi alpha cient (α) en 0,81 -. Gamme 92 (Kontoghiorghes & Frangou, 2009).

Comme prévu, l'analyse de fiabilité a révélé que toutes les mesures de l'étude étaient fiables. Les valeurs alpha de l'ensemble de données américain allaient de 0,81 à 0,95 (tableau 1), tandis que pour le chypriote de 0,78 à 0,94 (tableau 2). Une brève description des mesures de l'étude suit. Pour des raisons de simplicité, seules les valeurs alpha de l'ensemble de données américain seront incluses dans la description ci-dessous.

HPO

Figure 1 représente les huit sous-échelles comprenant la construction HPO. La sous-échelle axée sur la qualité a été mesurée avec six éléments (par exemple ' L'amélioration de la qualité est une priorité pour cette organisation ' leadership de s '; α = . 93), axé sur la technologie avec quatre (par ex. ' Cette organisation s'appuie fortement sur les nouvelles technologies afin d'améliorer sa compétitivité '; α = . 94) et axée sur le changement avec deux éléments (par exemple ' Notre culture organisationnelle est axée sur le changement '; α = . 90). La gestion des connaissances a été mesurée avec quatre éléments (p.

' Les leçons tirées de nouvelles expériences sont efficacement distribuées à d'autres parties de l'organisation '; α = . 92), communications ouvertes avec deux éléments (par ex. ' Des communications ouvertes entre les niveaux se produisent constamment dans cette organisation '; α = . 93), et le soutien à la créativité avec trois (par exemple ' Cette organisation attend de nous que nous soyons créatifs '; α = . 92). La valeur fondamentale du respect a été mesurée à l'aide de six éléments (p. ' Le respect est une valeur fondamentale de cette organisation '; α = . 92) tandis que l'intégrité avec sept éléments (par exemple ' Toutes les transactions de cette organisation se caractérisent par un haut niveau d'intégrité '; α = . 95).

Gestion efficace des talents

La construction ETM se composait du ' attraction de talents '(par exemple ' Nos efforts de recrutement attirent toujours les meilleurs talents du marché '; α = . 92) et ' rétention des talents '(par exemple ' Cette entreprise n'a aucun problème à fidéliser ses talents '; α = . 89), qui ont été mesurées avec trois items, respectivement.

Tableau 1. Moyennes, écarts types, fiabilités et corrélations entre les variables (organisation américaine).

	HPO	1a	1b	1c	1j	1e	1f	1 g	1 h	2	2a	2b	2c	3	4	4a	4b
1. HPO																	
1a. Gestion des connaissances	. 85																
1b. Culture de qualité	. 79	. 67															
1c. Culture axée sur la technologie	. 78	. 71	. 69														
1d. Soutien à la créativité	. 84	. 71	. 66	. 65													
1e. Communications ouvertes	. 80	. 67	. 63	. 62	. 67												
1f. Le respect	. 86	. 73	. 68	. 67	. 72	. 69											
1 g. Intégrité	. 88	. 75	. 70	. 69	. 74	. 70	. 84										
1 h. Culture axée sur le changement	. 83	. 70	. 66	. 65	. 69	. 66	. 71	. 77									
2. Satisfaction / Motivation	. 81	. 69	. 64	. 63	. 68	. 65	. 70	. 72	. 67								
2a. Satisfaction organisationnelle	. 69	. 58	. 55	. 54	. 58	. 55	. 59	. 61	. 57	. 85							
2b. Satisfaction au travail	. 66	. 56	. 53	. 51	. 55	. 53	. 57	. 58	. 55	. 82	. 77						
2c. Motivation professionnelle	. 67	. 57	. 53	. 52	. 56	. 54	. 58	. 59	. 56	. 83	. 70	. 85					
3. Engagement organisationnel	. 71	. 60	. 56	. 55	. 59	. 56	. 61	. 62	. 59	. 87	. 74	. 71	. 72				
4. Gestion efficace des talents	. 87	. 74	. 69	. 68	. 73	. 70	. 75	. 77	. 73	. 80	. 68	. 65	. 66	. 77			
4a. Attraction de talents	. 73	. 62	. 58	. 57	. 61	. 59	. 63	. 65	. 61	. 67	. 57	. 55	. 56	. 65	. 84		
4b. Rétention des talents	. 77	. 65	. 61	. 60	. 64	. 62	. 66	. 68	. 64	. 71	. 60	. 58	. 59	. 68	. 88	. 74	
Signifier	. 00	4,06	4,63	4,37	3,91	3,76	4,00	4,34	4,29	.00	4,47	4,47	4,52	4,50	1,60	3,65	3,72
Dakota du Sud		1,23	1,06	1,15	1,35	1,42	1,27	1,09	1,13		1,17	1,14	1,13	1,1		1,33	1,33
Cronbach ' s alpha	. 98	. 92	. 93	. 94	. 92	. 93	. 92	. 95	. 90	. 94	. 81	. 86	. 86	. 91	. 93	. 92	. 89

N = 556.

P < . 001.

Tableau 2. Moyennes, écarts-types, fiabilités et corrélations entre les variables (organisation chypriote).

	HPO	1a		1b	1c	1j	1e	1f	1 g	1 h	2	2a	2b	2c	3	4	4a	4b
1. HPO																		
1a. Gestion des connaissances	. 68																	
1b. Culture de qualité	. 73	. 50																
1c. Culture axée sur la technologie	. 62	. 42	. 58															
1d. Soutien à la créativité	. 72	. 50	. 53	. 45														
1e. Communications ouvertes	. 62	. 42	. 45	. 38	. 45													
1f. Le respect	. 74	. 50	. 54	. 45	. 53	. 46												
1 g. Intégrité	. 77	. 53	. 57	. 48	. 56	. 48	. 69											
1 h. Culture axée sur le changement	. 74	. 51	. 54	. 46	. 54	. 46	. 55	. 66										
2. Satisfaction / motivation	. 76	. 52	. 56	. 47	. 55	. 47	. 56	. 59	. 57									
2a. Satisfaction organisationnelle	. 60	. 41	. 44	. 37	. 43	. 37	. 44	. 46	. 45	. 78								
2b. Satisfaction au travail	. 59	. 41	. 43	. 37	. 43	. 37	. 44	. 46	. 44	. 78	. 67							
2c. Motivation professionnelle	. 60	. 41	. 44	. 37	. 43	. 37	. 44	. 47	. 45	. 79	. 62	. 83						
3. Engagement organisationnel	. 61	. 42	. 45	. 38	. 44	. 38	. 45	. 47	. 46	. 80	. 63	. 62	. 63					
4. Gestion efficace des talents	. 82	. 56	. 60	. 50	. 59	. 51	. 60	. 63	. 61	. 73	. 57	. 57	. 57	. 69				
4a. Attraction de talents	. 58	. 39	. 42	. 35	. 42	. 36	. 42	. 45	. 43	. 51	. 40	. 40	. 40	. 49	. 70			
4b. Rétention des talents	. 57	. 39	. 41	. 35	. 41	. 35	. 42	. 44	. 42	. 50	. 39	. 39	. 39	. 48	. 69	. 49		
Signifier	. 00	4,94	5,25	4,53	4,55	4,24	3,56	4,25	4,50		.00	5,06	4,72	4,79	4,88		.00	3,80	4,13	
Dakota du Sud		. 77	. 62	. 95	. 79	.91	1,15		. 92	. 92		. 85	. 97	. 90	. 81		1,09	1,23	
Cronbach ' s alpha	. 94	. 81	. 88	. 84	. 83	. 87	. 86	. 82	. 90	. 92	. 85	. 89	. 81	. 78	. 84	. 83		. 88

N = 600.

p < . 001.

Satisfaction / motivation

Le concept de satisfaction / motivation comprenait les sous-échelles de satisfaction au travail, de motivation au travail et de satisfaction organisationnelle. Satisfaction au travail (p. Ex. ' Je suis satis fi ed avec mon travail '; α = . 86) et la motivation professionnelle (par exemple ' je fi trouve que mon travail est motivant '; α = . 86) comprenaient trois éléments chacun, tandis que la satisfaction organisationnelle en avait deux (p. ' C'est la meilleure entreprise pour laquelle j'ai travaillé '; α = . 81).

L'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel a été mesuré avec sept items (α = . 91). Un exemple d'item de cette échelle était: ' Je m'engage dans cette entreprise ».

Résultats

Descriptives

Les moyennes, les écarts-types, les fiabilités et les corrélations entre toutes les mesures de l'étude sont présentés dans les tableaux 1 et 2 .

Modélisation d'équations structurelles (SEM)

Le but de l'analyse SEM était de tester si les construits HPO et de satisfaction / motivation des employés, ainsi que la variable d'engagement organisationnel ont des effets directs ou indirects sur l'ETM. Pour tester le composant de mesure du modèle, des parcelles d'articles ont été créées en tant que fi première étape, afin de servir de variables observées. La création de colis d'articles a l'avantage d'aider à éviter les problèmes de non-normalité associés aux distributions d'articles uniques, tout en éliminant le problème d'avoir un faible ratio article / personne (Kline, 2011). Le modèle d'équation structurelle a été analysé en utilisant la procédure d'estimation du maximum de vraisemblance.

Comme indiqué dans le tableau 3 , tout fi Les indices t supportaient le fi t du modèle. En particulier, l'incrémental fi t index (IFI = 0,95) et le comparatif fi t index (CFI = .95), avait un très bon fi t puisqu'ils étaient égaux à 0,95. De plus, le relatif fi t index (RFI = .92), le Tucker - Indice de Lewis (TLI = 0,93), et la norme fi t index (NFI = .94), étaient également dans les fourchettes acceptables puisque leurs valeurs étaient supérieures à .90 (Hu & Bentler, 1999). La valeur RMSEA de 0,8 indique un fi t (Kline, 2011).

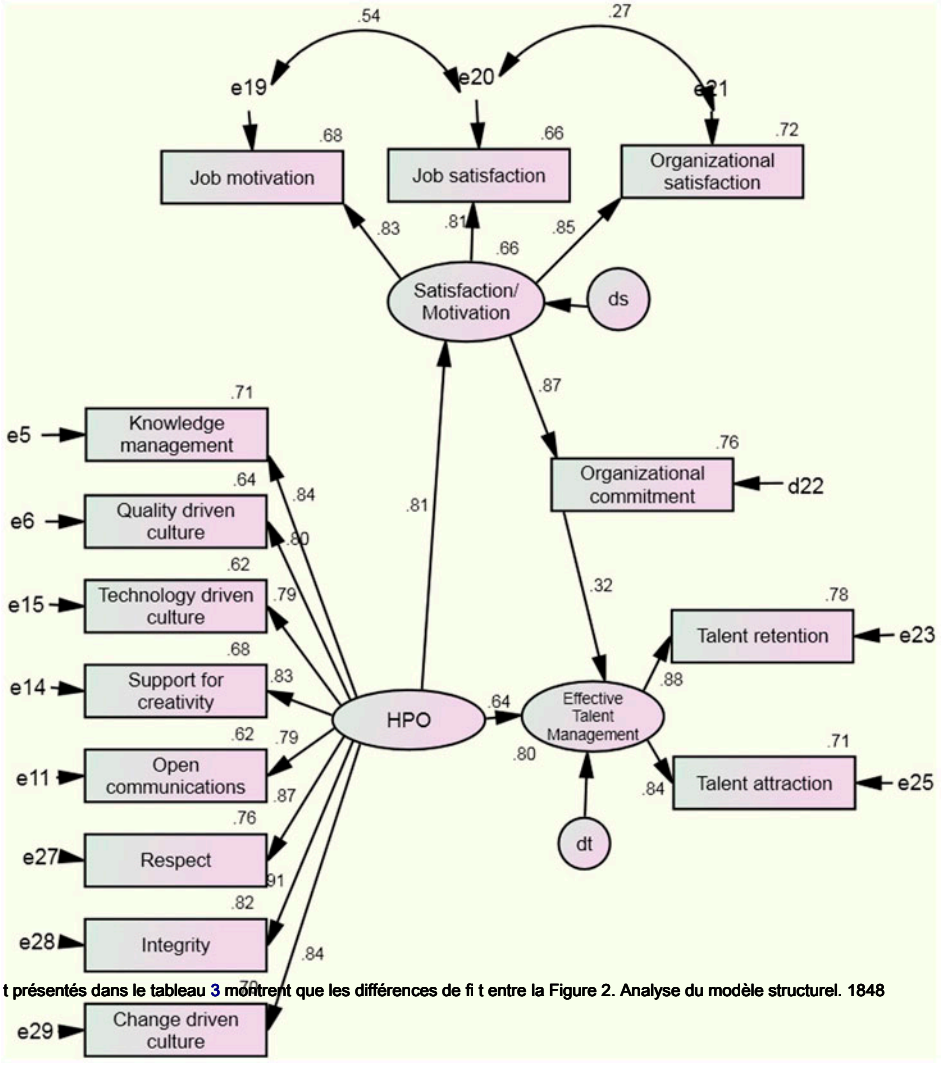
Tableau 3. Indices d'ajustement des modèles structurels.

Index d'ajustement	Organisation américaine	Organisation chypriote
χ^2	405,67 (df = 72, p = . 00)	235,31 (df = 69, p = . 00)
χ^2 / df	5.63	3,41
NFI	. 94	. 93
TLI	. 93	. 92
SI JE	. 95	. 95
CFI	. 95	. 95
RFI	. 92	. 90
RMSEA	. 08	. 07
R^2 (Talent efficace)	80%	73%
R^2 (Org. engagement)	76%	64%
R^2 (Satisfaction / motivation)	66%	58%

Tableau 4. Coef de chemin normalisé et non normalisé fi clients.

			Organisation américaine		Organisation chypriote	
			Estimations standardisées	Non standardisé estimations	Estimations standardisées	Non standardisé estimation
HPO	→	Satisfaction / motivation	. 81 **	. 88 **	. 76 **	1,01 **
Satisfaction / motivation → Organisationnel			. 87 **	1,00 **	. 80 **	. 86 **
		engagement				
HPO	→	Gestion efficace des talents	. 64 **	. 89 **	. 64 **	. 95 **
Organisationnel engagement	→	Gestion efficace des talents	. 32 **	. 35 **	. 30 **	. 31 **
Talent efficace la gestion	→	Rétention des talents	. 88 **	1,00 **	. 69 **	1,00 **
Talent efficace la gestion	→	Attraction de talents	. 84 **	. 95 **	. 71 **	. 91 **
HPO	→	Culture axée sur le changement	. 84 **	1,12 **	. 76 **	1,27 **
HPO	→	Intégrité	. 91 **	1,17 **	. 82 **	1,14 **
HPO	→	Le respect	. 87 **	1,29 **	. 76 **	1,20 **
HPO	→	Communication ouverte	. 79 **	1,30 **	. 61 **	1,22 **
HPO	→	Soutien à la créativité	. 83 **	1,30 **	. 71 **	1,15 **
HPO	→	Culture axée sur la technologie	. 79 **	1,07 **	. 63 **	. 69 **
HPO	→	Culture de qualité	. 80 **	1,00 **	. 74 **	1,00 **
HPO	→	Gestion des connaissances	. 84 **	1,21 **	. 66 **	1,07 **
Satisfaction / motivation → Satisfaction au travail			. 81 **	1,00 **	. 78 **	1,00 **
Satisfaction / motivation → Motivation professionnelle			. 83 **	1,01 **	. 78 **	. 93 **
Satisfaction / motivation → Satisfaction organisationnelle			. 85 **	1,08 **	. 78 **	. 88 **
			Corrélations	Covariances	Corrélations	Covariances
e19	↔	e20	. 54 **	. 23 **	. 57 **	. 19 **
e20	↔	e21	. 27 **	. 11 **	. 15 **	. 05 **

* * p < . 001.



t présentés dans le tableau 3 montrent que les différences de fi t entre la Figure 2. Analyse du modèle structurel. 1848

Une fois la fi t du modèle est établi, les estimations des paramètres peuvent alors être interprétées. Les estimations normalisées des paramètres du modèle sont présentées dans la figure 2
et table 4 . Ces paramètres indiquent la contribution de chacune des variables latentes et observées au modèle global. Sur la base des résultats du modèle, la construction HPO a une signification statistique fi effet normalisé impossible sur l'ETM (β = . 64), qui est de grande ampleur (hypothèse 1). Cependant, HPO a un effet standardisé encore plus grand sur la satisfaction / motivation (β = . 81; Hypothèse 2). À son tour, la satisfaction / motivation a un effet normalisé de taille presque équivalent sur l'engagement organisationnel (β = . 87; Hypothèse 3). Enfin, l'engagement organisationnel a un effet standardisé modéré sur l'ETM (β = . 32; Hypothèse 4).

Pour tester la généralisabilité du modèle, il a été testé de nouveau à l'aide de l'ensemble de données chypriote. le fi indices

deux ensembles de données étaient assez petits, ce qui indique que le fi t du modèle à l'ensemble de données chypriote se situait également dans des fourchettes acceptables. Les poids de régression normalisés et non normalisés pour les deux ensembles de données sont présentés dans le tableau 4 . À des fins de comparaison, cependant, seules les estimations non normalisées doivent être utilisées. Encore une fois, une comparaison des estimations non normalisées ne montre pas de grandes variations dans le modèle ' s estimations entre les deux ensembles de données. La plus grande différence s'est produite dans les effets de HPO sur la culture axée sur la technologie, avec la non normalisée β pour l'organisation chypriote égale à 0,69, tandis que pour l'organisation américaine, le même coef fi cient est égal à 1,07. Dans l'ensemble, les résultats SEM des deux ensembles de données se sont étroitement parallèles, fournissant ainsi des preuves de généralisabilité.

Discussion et conclusions

Cette étude a tenté de faire progresser la théorie de la gestion des talents en testant la validité d'un modèle intégratif basé sur les caractéristiques systémiques SHRM et OD. Le principal objectif de cette étude était de décrire dans quelle mesure une culture de haute performance pourrait servir de prédicteur solide de l'attraction et de la rétention des talents. Cette étude s'est également concentrée sur les effets sous-étudiés des attitudes des employés en matière de motivation, de satisfaction et d'engagement.

le fi Les résultats, bien que basés sur des données recueillies auprès de deux organisations très différentes dans deux pays différents, ont fourni des preuves empiriques cohérentes qui suggéraient que les cultures de haute performance sont en effet très propices à l'efficacité de la gestion des talents. Plus de speci fi ll a été constaté que la variable latente HPO avait un effet important sur l'attraction et la rétention des talents, ainsi que sur la motivation, la satisfaction et l'engagement des employés. L'engagement organisationnel, en revanche, a un effet modéré sur l'attraction et la rétention des talents. Les résultats de cette étude attestent donc de la nature systémique de la gestion des talents et soulignent l'importance cruciale de la culture.

En examinant de plus près les sous-échelles individuelles comprenant la construction HPO, leur contribution à l'ETM peut être discutée. En commençant par les sous-échelles culturelles axées sur la technologie, le changement et la qualité, ainsi que les dimensions de la gestion des connaissances, des communications ouvertes et du soutien à la créativité, ce qu'elles représentent collectivement sont les caractéristiques culturelles clés d'une entité sociotechnique et organique optimisée qui est conçue. s'adapter aux grandes tendances stratégiques de l'environnement extérieur. Les organisations sans capacité d'adaptation sont généralement de nature mécaniste. Ces systèmes rigides exigent souvent un strict respect des règles et réglementations et découragent l'initiative des employés. Les individus talentueux peuvent fi nd systèmes mécanistes trop restrictifs et moins propices à la maximisation d'un ' potentiel de s. Les systèmes organiques, d'un autre côté, non seulement ils ne restreignent pas l'initiative personnelle, ils l'exigent. Dans de tels systèmes, les contributions et les idées des employés sont considérées comme essentielles au renouvellement et au succès de l'organisation. Compte tenu également de leur nature évolutive, les systèmes adaptatifs s'engagent fréquemment dans la refonte du système de travail, offrant ainsi aux employés de nombreuses opportunités d'apprentissage et de développement. Par conséquent, dans les organisations axées sur le changement, les employés talentueux ont la possibilité de se développer et d'évoluer avec le système, qui à son tour constitue une puissante stratégie d'attraction et de rétention des talents.

Il est important de noter que la dimension axée sur le changement a été trouvée par l'étude exploratoire menée précédemment (Kontoghiorghes & Frangou, 2009) pour être un bon prédicteur de la rétention des talents. Les résultats de cette étude illustrent donc l'importance cruciale de la GRH stratégique ' s le rôle de champion du changement et indiquent comment il peut avoir un impact important sur les stratégies de gestion des talents. le fi Les résultats suggèrent également que le lecteur

by SHRM pour créer des cultures innovantes et axées sur le changement aidera non seulement l'organisation à faire face plus efficacement aux menaces et opportunités découlant de l'environnement externe, mais facilitera également le développement d'une main-d'œuvre hautement talentueuse, motivée et engagée. Par conséquent, il est prudent de conclure que le HRM ' Les stratégies de gestion du changement et des talents sont complémentaires, se renforcent mutuellement et aident ensemble l'organisation ' la recherche d'un avantage concurrentiel.

Les deux dernières sous-échelles incluses dans la construction HPO re fl ecté les valeurs fondamentales de respect et d'intégrité. Prenant en considération la rareté des recherches examinant les effets des valeurs éthiques sur la gestion des talents, ainsi que l'affirmation selon laquelle la littérature sur la gestion des talents est généralement ' silencieux par rapport aux problèmes éthiques auxquels sont confrontées les organisations qui gèrent des programmes de talent '(Swailes, 2013 , p. 33), l'inclusion de ces deux valeurs fondamentales dans l'étude apporte une contribution unique à l'avancement de la théorie de la gestion des talents. Plus de speci fi Sur les huit sous-échelles utilisées, le respect et l'intégrité sont ceux qui présentent systématiquement les corrélations les plus élevées avec l'attraction des talents, la rétention des talents et les attitudes des employés en matière de motivation, de satisfaction et d'engagement.
fabrication et des télécommunications. Répéter cette étude 1850

le fi Les résultats de cette étude, par conséquent, incarnent l'importance cruciale des valeurs éthiques et suggèrent que les cultures éthiques peuvent signi fi négocier l'efficacité de la GRH ' s efforts de gestion des talents. Dans le même temps, les résultats accentuent également la GRH ' s rôle éthique et démontrent empiriquement comment un tel rôle peut contribuer au développement d'une main-d'œuvre hautement engagée et talentueuse, difficile à reproduire. Dans l'ensemble, les résultats de l'étude valident la prémisse selon laquelle une culture de travail éthique peut en effet transformer l'organisation en un lieu de travail accueillant pour les meilleurs talents disponibles.

En somme, l'étude fi Les résultats appuyaient toutes les hypothèses énoncées, étaient cohérents dans les deux analyses et re fl ecté l'existence d'une relation forte entre les cultures de haute performance avec l'attraction et la rétention des talents ainsi que les attitudes des employés de motivation, de satisfaction et d'engagement. Les résultats de l'étude attestent donc du caractère systémique de la gestion des talents et des effets forts de la culture organisationnelle. le

fi Les résultats illustrent également comment la théorie de la gestion des talents peut être enrichie en s'appuyant sur des théories et des conceptualisations organisationnelles, qui à leur tour traitent la gestion des talents comme une sous-composante du système des données recueillies auprès de populations à prédominance masculine représentant les industries de la

Outre les principales contributions théoriques décrites ci-dessus, il est important de souligner que fi Les résultats de cette étude ont également des implications pratiques majeures. En particulier, l'étude fi Les résultats suggèrent que les organisations n'ont peut-être pas besoin d'investir dans des pratiques ou des systèmes de pratiques de gestion des talents coûteux pour accroître l'attraction et la rétention des talents. Au lieu de cela, une meilleure stratégie pourrait être de fi Tout d'abord, l'accent est mis sur la construction du type de culture qui, d'une part, fera de l'organisation un lieu de travail attrayant pour les artistes de haute qualité, et d'autre part, la propulsera à fonctionner comme une entité à haute performance. Les résultats de l'étude suggèrent que ce type de culture aura un effet cumulatif sur fi rm performance puisque non seulement permettra à l'organisation d'optimiser son sous-système opérationnel, mais cela lui permettra également de créer une main-d'œuvre hautement talentueuse, motivée et engagée, qui à son tour constituera une source d'avantage concurrentiel difficile à reproduire.

Limites de l'étude et recherches futures

La principale limitation de cette étude tient au fait que le fi les résultats sont basés sur des données autodéclarées. De plus,

dans différentes organisations et industries aidera à déterminer dans quelle mesure le modèle nouvellement développé peut être généralisé à d'autres contextes également.

Étant donné que pour cette étude, le concept HPO a été conceptualisé en termes de théories au niveau du système OD, qui à leur tour adhéraient à la perspective d'optimisation totale du système, cette étude a suivi une approche plus inclusive, plutôt que différenciée, de la gestion des talents. Ainsi, cette étude portait sur la capacité de l'organisation à attirer et retenir les talents à tous les niveaux de l'organisation, et non en termes de spéci fi c positions pivotantes. De plus, bien que l'attraction de talents (α = . 92) et la rétention (α = . 89), les mesures se sont avérées très fiables quel que soit l'échantillon, leur évaluation provenait du membre de l'organisation plutôt que fi données liées à la différenciation basées sur rm. Par conséquent, la répétition de cette étude sur des échantillons sélectionnés sur une base de différenciation indiquera dans quelle mesure le modèle étudié est valable quelle que soit l'approche de gestion des talents suivie. De telles études pourraient examiner plus en détail les effets de la justice distributive, qu'une étude récente fondée sur la différenciation a trouvée liée à la satisfaction au travail (Gelens, Hofmans, Dries, & Pepermans, 2014).

Des recherches futures pourraient également évaluer l'impact des pratiques de GRH sur l'attraction et la rétention des talents, après avoir pris en compte les effets du concept HPO. De plus, des études futures pourraient tenter d'élargir le modèle et de tester la pertinence de caractéristiques organisationnelles supplémentaires. Enfin, de nouvelles études pourraient évaluer les effets des constructions HPO et ETM sur les performances. Comme résumé récent des études SHRM de Jiang, Takeuchi et Lepak (2013) illustré, les effets de la culture organisationnelle et des valeurs éthiques du travail n'ont pas encore été abordés par la recherche SHRM. En démontrant leur importance cruciale, cette étude peut servir de tremplin pour de futures recherches susceptibles de combler les lacunes théoriques correspondantes.

Références

Beechler, S., et Woodward, I. (2009). Le Global " guerre pour le talent ». Journal of International Gestion, 15, 273 - 285.

Boudreau, J., et Ramstad, P. (2006). Talentship et mesure et analyse RH: du ROI au changement organisationnel stratégique. Planification des ressources humaines, 29, 25 - 33.

Buckingham, M. et Coffman, C. (1999). Brisez d'abord toutes les règles: ce que le monde ' s plus grand les gestionnaires font différemment. New York, NY: Simon et Schuster. Cable, DM et juge, TA (1996). Personne-organisation fi t, décisions de choix d'emploi et entrée organisationnelle. Comportement organisationnel et processus décisionnels humains, 67, 294 - 311.

Câble, DM et Turban, DB (2003). La valeur de la réputation organisationnelle dans le recrutement contexte: une perspective de valeur de marque. Journal of Applied Social Psychology, 33 ans, 2244 - 2266.

Cappelli, P. (2008). Gestion des talents pour les vingt fi premier siècle. Revue de Harvard business, 86, 74 - 81.

Chiu, C.-K., Chien, C.-S., Lin, C.-P., et Hsiao, CY (2005). Comprendre l'employé de l'hôpital le stress au travail et les intentions de roulement dans un cadre pratique. Le rôle modérateur du locus de contrôle. The Journal of Management Development, 24, 837 - 855.

Coldwell, DA, Billsberry, J., Van Meurs, N., et Marsh, PJ (2008). Les effets de la personne organisation éthique fi t sur l'attraction et la rétention des salariés: vers un modèle explicatif testable. Journal of Business Ethics, 78, 611 - 622.

Collings, D. et Mellahi, K. (2009). Gestion stratégique des talents: un programme d'examen et de recherche. Revue de la gestion des ressources humaines, 19, 304 - 313.

Daft, R. (2012). Théorie et conception de l'organisation (11e éd.). Mason, OH: sud-ouest. Deborah, MG, Way, C., LeFort, S., Barrett, B. et Parfrey, P. (2007). Prédicteurs de infirmières ' engagement organisationnel et intention de rester. Examen de la gestion des soins de santé, 32, 119 - 127.

Den Hartog, D. et Verburg, R. (2004). Systèmes de travail haute performance, culture organisationnelle et fi efficacité rm. Journal de gestion des ressources humaines, 14, 55 - 78.

Dessler, G. (2013). Gestion des ressources humaines (13e éd.). Uper Saddle River, NJ: Prentice Salle.

de Vries, RE, Van den Hooff, B., et de Ridder, JA (2006). Expliquer le partage des connaissances rôle des styles de communication de l'équipe, de la satisfaction au travail et des croyances en matière de performance. Recherche en communication, 33 ans 115 - 135.

DuBois, C. et Dubois, D. (2012). La GRH stratégique comme conception sociale pour la durabilité environnementale lité dans l'organisation. Gestion des ressources humaines, 51 ans, 799 - 826.

Eby, LT, Freeman, DM, Rush, MC et Lance, CE (1999). Bases motivationnelles de l'affectif engagement organisationnel: un test partiel d'un modèle théorique intégratif. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72, 463 - 483.

Ehrhart, KH et Ziegert, JC (2005). Pourquoi les individus sont-ils attirés par les organisations? Journal of Management, 31 ans, 901 - 919.

Fugate, B., Stank, T., et Mentzer, J. (2009). Lier la gestion améliorée des connaissances à l'opéra- performances organisationnelles et régionales. Journal of Operations Management, 27, 247 - 264.

Galletta, M., Portoghese, I., et Battistelli, A. (2011). Motivation intrinsèque, autonomie au travail et intention de turn-over dans les soins de santé italiens: le rôle médiateur de l'engagement affectif. Journal of Management Research, 3 (2), 1 - 19.

Gelens, J., Hofmans, J., Dries, N., et Pepermans, R. (2014). Gestion des talents et organisation justice internationale: réactions des employés face à un potentiel identi fi cation. Journal de la gestion des ressources humaines, 24, 159 - 175.

Hackman, JR et Oldham, GR (1980). Refonte du travail. Reading, MA: Addison Wesley. Horwitz, F., Heng, T., et Quazi, H. (2003). Finders, Keepers? Attirer, motiver et Fidélisation des travailleurs du savoir. Journal de la gestion des ressources humaines, 13, 23 - 44.

Hu, L. et Bentler, P. (1999). Critères de coupure pour fi indices t dans l'analyse de structure de covariance: Con- critères conventionnels versus nouvelles alternatives. Modélisation d'équations structurelles: une revue multidisciplinaire, 6 (1), 1 - 55.

Jiang, K., Takeuchi, R. et Lepak, PD (2013). Où allons-nous à partir d'ici? De nouvelles perspectives sur la boîte noire dans la recherche stratégique en gestion des ressources humaines. Journal of Management Studies, 50, 1448 - 1480.

Jones, G. (2004). Théorie organisationnelle, conception et changement (4e éd.). Rivière Upper Saddle, NJ: Salle Pearson-Prentice.

Joo, BKB et Lim, T. (2009). Les effets de la culture d'apprentissage organisationnel, le travail perçu complexité et personnalité proactive sur l'engagement organisationnel et la motivation intrinsèque. Journal of Leadership and Organizational Studies, 16, 48 - 60.

Juge, TA et Cable, DM (1997). Personnalité du candidat, culture organisationnelle et organisation attraction de tion. Psychologie du personnel, 50 ans 359 - 394.

Kline, RB (2011). Principes et pratique de la modélisation par équation structurelle (3e éd.). New York, NY: The Guilford Press.

Kontoghiorghes, C. et Frangou, K. (2009). L'association entre la rétention des talents, antécédent facteurs et la performance organisationnelle qui en résulte. Journal de gestion avancée SAM, 74, 29 - 58.

Kontoghiorghes, C., Awbrey, S., et Feurig, P. (2005). Examiner la relation entre l'apprentissage des caractéristiques de l'organisation et l'adaptation au changement, l'innovation et la performance organisationnelle. Human Resource Development Quarterly, 16, 185 - 212.

Kontoghiorghes, C. (2001). Facteurs affectant l'efficacité de la formation dans le contexte de l'introduction une nouvelle technologie - une étude de cas aux États-Unis. Journal international de formation et de développement, 5, 248 - 260.

Kristof-Brown, AL, Zimmerman, RD et Johnson, CE (2005). Conséquences des individus ' fi t au travail: une méta-analyse de la personne - travail, personne - organisation, personne - groupe et personne - superviseur fi t. Psychologie du personnel, 58 ans, 281 - 342.

Lawler, EE (2003). Traiter correctement les gens: comment les organisations et les individus peuvent propulser chacun l'autre dans une spirale vertueuse de succès. San Franscisco: Jossey-Bass. Lewis, R. et Heckman, R. (2006). Gestion des talents: un examen critique. Ressource humaine Revue de direction, 16, 139 - 154.

Lepak, D. et Shaw, J. (2008). GRH stratégique en Amérique du Nord: regarder vers l'avenir. le Journal international de gestion des ressources humaines, 19, 1486 - 1499.

Liao, SH, Chang, WJ, Hu, DC et Yueh, WL (2012). Relations entre les organisations culture, acquisition de connaissances, apprentissage organisationnel et innovation organisationnelle en 1852

Taïwan ' s les secteurs de la banque et des assurances. The International Journal of Human Resource Management, 23, 52 - 70.

Lindsay, WM et Petrick, JA (1997). Développement total de la qualité et de l'organisation. Boca Raton, Floride: St. Lucie Press.

Macy, BA et Izumi, H. (1993). Changement organisationnel, conception et innovation au travail: une méta analyse de 131 nord-américains fi études sur le terrain - 1961 - 1991. Recherche sur le changement organisationnel et le développement, 7, 235 - 313.

Mak, BL et Sockel, H. (2001). Un con fi analyse factorielle rmatoire de la motivation des collaborateurs du SI et rétention. Information et gestion, 38, 265 - 276.

Marescaux, E., De Winne, S., et Sels, L. (2013). Pratiques RH et organisation affective engagement: (Quand) la différenciation RH est-elle payante? Journal de la gestion des ressources humaines, 23, 329 - 345.

Mellahi, K. et Collings, D. (2010). Les obstacles à une gestion mondiale efficace des talents: exemple des élites des entreprises dans les EMN. Journal of World Business, 45, 143 - 149.

Meyer, JP, Stanley, DJ, Herscovitch, L. et Topolnytsky, L. (2002). Affectif, continuation, et engagement normatif envers l'organisation: une méta-analyse des antécédents, des corrélats et des conséquences. Journal of Vocational Behaviour, 61, 20 - 52.

Mello, J. (2006) et Gestion stratégique des ressources humaines (2e éd.). Mason, OH: Thomson Sud-ouest. O ' Reilly, CA, III, Chatman, JA et Caldwell, DF (1991). Personnes et culture organisationnelle: Un pro fi l'approche de comparaison pour évaluer l'organisation personne fi t. Academy of Management Journal, 34 ans, 487 - 516.

Pasmore, AW (1988). Concevoir des organisations efficaces: la perspective des systèmes sociotechniques tive. New York, NY: Wiley.

Rodwell, JJ, Kienzle, R. et Shadur, MA (1998). La relation entre le travail - en relation perceptions, attitudes des employés et performance des employés: le rôle intégral des communications. Gestion des ressources humaines, 37 ans 277 - 293.

Schwaninger, M. (2009). Organisations intelligentes: des modèles puissants de gestion systémique. Berlin: Springer.

Shalley, CE, Gilson, LL et Blum, TC (2000). Faire correspondre les exigences de créativité et les environnement de travail: effets sur la satisfaction et l'intention de partir. Academy of Management Journal, 43 ans, 215 - 223.

Sheridan, JE (1992). Culture organisationnelle et fidélisation des employés. Académie de gestion Journal, 35 ans, 1036 - 1056.

Swailes, S. (2013). L'éthique de la gestion des talents. Ethique des affaires: une revue européenne, 22, 32 - 46.

Tett, RP et Meyer, JP (1993). Satisfaction au travail, engagement organisationnel, intention de rotation, et chiffre d'affaires: analyses de parcours basées sur des méta - analytique fi ndings. Psychologie du personnel, 46 ans, 259 - 293.

Thunnissen, M., Boselie, P. et Fruytier, B. (2013). Un examen de la gestion des talents: ' petite enfance ou adolescence? ' The International Journal of Human Resource Management, 24, 1744 - 1761.

Turban, DB et Greening, DW (1997). Performance sociale et organisationnelle de l'entreprise attractivité pour les employés potentiels. Academy of Management Journal, 40 ans, 658 - 672.

Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, GM et Kidwell, R. (2011). Valeurs éthiques de l'entreprise, la créativité du groupe, la satisfaction au travail et l'intention de rotation: l'impact du contexte de travail sur la réponse au travail. Journal of Business Ethics, 98, 353 - 372.

Verquer, ML, Beehr, TA et Wagner, SH (2003). Une méta-analyse des relations entre la personne - organisation fi t et attitudes de travail. Journal of Vocational Behavior, 63 ans, 473 - 489.

Vroom, VH (1964). Travail et motivation. New York, NY: John Wiley.

Whitney, G. et Pavett, C. (1998). Gestion de la qualité totale en tant que changement organisationnel: Prédicteurs d'une mise en œuvre réussie. Journal de gestion de la qualité, 5, 9 - 22.

Yolles, M. (2006). Les organisations en tant que systèmes complexes: une introduction à la cybernétique des connaissances. Greenwich, CT: IAP.

Zhang, X. et Bartol, KM (2010). Lier le leadership responsabilisant et la créativité des employés: Le dans fl uence de l'autonomisation psychologique, de la motivation intrinsèque et de l'engagement du processus créatif. Academy of Management Journal, 53, 107 - 128.

Les droits d'auteur de International Journal of Human Resource Management sont la propriété de Routledge et son contenu ne peut être copié ou envoyé par e-mail à plusieurs sites ou publié sur une liste de diffusion sans l'autorisation écrite expresse du détenteur du droit d'auteur. Cependant, les utilisateurs peuvent imprimer, télécharger ou envoyer par courrier électronique des articles pour un usage individuel.